



**INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE
ECONOMIA, SOCIEDADE E POLÍTICA
(ILAESP)
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E POLÍTICAS
PÚBLICAS**

**IMPLANTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMO) EM UMA INSTITUIÇÃO DE CIÊNCIA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO ITAIPU PARQUETEC**

DAVID ALBERTO CERÓN PERDOMO

Foz do Iguaçu
2026

**IMPLANTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE
PROJETOS (PMO) EM UMA INSTITUIÇÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO ITAIPU PARQUETEC**

DAVID ALBERTO CERÓN PERDOMO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Wellington Nunes

Foz do Iguaçu
2026

David Alberto Cerón Perdomo

**IMPLANTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE
PROJETOS (PMO) EM UMA INSTITUIÇÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO ITAIPU PARQUETEC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública e Políticas Públicas.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Wellington Nunes
UNILA

Prof. Dr. Jamur Johnas Marchi
UNILA

Prof. Dr. Juan Ignacio Brizuela
UNILA

Foz do Iguaçu, ____ de _____ de ____.

AGRADECIMENTOS

Ao recordar esta trajetória, compreendo que chegar até aqui não foi resultado de um caminho percorrido sozinho. Esta monografia representa uma etapa importante da minha formação acadêmica, mas também carrega histórias, afetos, aprendizados, desafios e presenças que deram sentido a este percurso. Como escreveu Gabriel García Márquez, em *Vivir para contarla*, “*La vida no es la que uno vivió, sino la que uno recuerda y cómo la recuerda para contarla*”. Ao olhar para estes anos de graduação, percebo que esta conquista também é feita das memórias, dos encontros e das pessoas que caminharam comigo.

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, base fundamental da minha vida. À minha mãe, Gloria, e à minha irmã, Karol, expresso minha mais profunda gratidão pelo apoio, pelo encorajamento e pelo amor recebidos ao longo destes anos. Sem vocês, não teria sido possível chegar a esta etapa. Cada conquista alcançada neste caminho também pertence a vocês.

Agradeço aos professores e professoras do curso de Administração Pública e Políticas Públicas, tanto docentes efetivos quanto visitantes, pelas contribuições oferecidas ao longo da graduação. Cada disciplina, orientação, debate e reflexão deixou marcas importantes na minha formação acadêmica, profissional e humana. Sou grato pelo compromisso de cada docente com a construção do curso e pelo legado deixado à universidade.

De modo especial, agradeço ao meu professor orientador, Dr. Wellington Nunes, por todo o apoio recebido durante a escrita desta monografia. Sua orientação, paciência, leitura cuidadosa e contribuições foram fundamentais para que este trabalho pudesse amadurecer e se consolidar como parte importante da minha trajetória acadêmica.

Agradeço imensamente à Universidade Federal da Integração Latino-Americana, a UNILA, por representar um projeto ousado, necessário e profundamente significativo de integração latino-americana e caribenha. Mais do que uma instituição de ensino, a UNILA foi, ao longo destes cinco anos, um espaço de formação, convivência, diversidade e transformação. Nela, pude aprender com diferentes povos, culturas, línguas e histórias, em uma experiência universitária marcada pelo encontro e pela pluralidade do nosso continente.

Nesse percurso, agradeço de maneira especial às políticas de ingresso destinadas a estudantes indígenas, por meio das quais também pude chegar à universidade. Essa possibilidade tem um significado profundo para mim, pois reafirma a importância da presença dos povos originários no ensino superior e amplia o sentido coletivo da integração latino-americana que a UNILA representa.

Sou grato por todas as pessoas que conheci na universidade, especialmente pelos amigos e amigas que trilharam e continuam trilhando comigo este processo de graduação. Agradeço

pelos momentos compartilhados, pelas conversas, pelas dificuldades enfrentadas em conjunto, pelas alegrias vividas e pela amizade que levamos para a vida. Carregar com orgulho o apelido de “unilero” significa, para mim, muito mais do que pertencer a uma universidade: significa fazer parte de uma experiência coletiva marcada pela diversidade, pelo pertencimento, pelo diálogo e pelo aprendizado compartilhado.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, estiveram presentes nesta caminhada. Cada gesto de apoio, cada palavra de incentivo e cada presença ao longo deste percurso contribuíram para que esta etapa fosse possível. Encerro este ciclo com gratidão por tudo o que vivi, aprendi e construí ao longo desta formação.

O conhecimento tem sempre um objetivo
pragmático: orientar a ação para o interesse público
ou o bem comum.

Luiz Carlos Bresser-Pereira
Bresser-Pereira: rupturas do pensamento

RESUMO

Os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Offices* – PMOs) têm sido adotados por organizações que buscam aprimorar a governança, a padronização de processos, o monitoramento e o alinhamento estratégico de seus projetos. Nesse contexto, o presente estudo analisa a atuação do PMO do Itaipu Parquetec, organização privada sem fins lucrativos qualificada como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), com o objetivo de identificar suas contribuições e limitações para a gestão de projetos organizacionais. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e delineamento de estudo de caso único. Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas com integrantes do PMO. A análise concentrou-se nos eixos de governança, padronização, monitoramento e alinhamento estratégico, articulando evidências provenientes de diferentes fontes. Os resultados indicam que o PMO desempenha papel relevante na institucionalização da gestão de projetos do Itaipu Parquetec, contribuindo para a padronização de processos, o desenvolvimento de instrumentos metodológicos, a organização das informações do portfólio e o suporte à tomada de decisão. A atuação do escritório fortalece mecanismos de governança, amplia a visibilidade sobre os projetos em execução e favorece a conexão entre o portfólio e os objetivos estratégicos da organização. Entretanto, foram identificados desafios relacionados à apropriação dos serviços pelas áreas executoras, à qualidade e atualização das informações utilizadas para monitoramento, à comunicação do valor agregado pelo PMO e aos limites de sua autoridade decisória. Os achados demonstram que o PMO se encontra em processo de consolidação institucional, exercendo funções relevantes para a gestão do portfólio de projetos em um ambiente orientado à inovação e ao interesse público. Embora tenha contribuído para fortalecer a governança, o monitoramento e o alinhamento estratégico, sua efetividade depende da cooperação entre as áreas organizacionais, da maturidade institucional em gestão de projetos e do aperfeiçoamento contínuo de processos, ferramentas e mecanismos de geração de valor. O estudo contribui para a compreensão do papel dos PMOs em ICTs e organizações privadas sem fins lucrativos, ampliando o debate sobre gestão de projetos em contextos voltados à ciência, tecnologia, inovação e desenvolvimento territorial.

Palavras-chave: escritório de gerenciamento de projetos; gestão de projetos; governança de projetos; alinhamento estratégico; Itaipu Parquetec.

RESUMEN

Las Oficinas de Gestión de Proyectos (*Project Management Offices* – PMO) han sido adoptadas por organizaciones que buscan mejorar la gobernanza, la estandarización de procesos, el monitoreo y el alineamiento estratégico de sus proyectos. En este contexto, el presente estudio analiza la actuación del PMO de Itaipu Parquetec, organización privada sin fines de lucro calificada como Institución Científica, Tecnológica y de Innovación (ICT), con el objetivo de identificar sus contribuciones y limitaciones para la gestión de proyectos organizacionales. La investigación se caracteriza como aplicada, exploratoria y descriptiva, con enfoque cualitativo y delineamiento de estudio de caso único. Los datos fueron recolectados mediante investigación bibliográfica, análisis documental y entrevistas semiestructuradas con integrantes del PMO. El análisis se concentró en los ejes de gobernanza, estandarización, monitoreo y alineamiento estratégico, articulando evidencias provenientes de diferentes fuentes. Los resultados indican que el PMO desempeña un papel relevante en la institucionalización de la gestión de proyectos en Itaipu Parquetec, contribuyendo a la estandarización de procesos, al desarrollo de instrumentos metodológicos, a la organización de la información del portafolio y al apoyo a la toma de decisiones. La actuación del PMO fortalece los mecanismos de gobernanza, amplía la visibilidad sobre los proyectos en ejecución y favorece la conexión entre el portafolio y los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, fueron identificados desafíos relacionados con la apropiación de los servicios por parte de las áreas ejecutoras, la calidad y actualización de la información utilizada para el monitoreo, la comunicación del valor agregado por el PMO y los límites de su autoridad decisoria. Los hallazgos demuestran que el PMO se encuentra en proceso de consolidación institucional, ejerciendo funciones relevantes para la gestión del portafolio de proyectos en un ambiente orientado a la innovación y al interés público. Aunque ha contribuido al fortalecimiento de la gobernanza, el monitoreo y el alineamiento estratégico, su efectividad depende de la cooperación entre las áreas organizacionales, de la madurez institucional en gestión de proyectos y del perfeccionamiento continuo de procesos, herramientas y mecanismos de generación de valor. El estudio contribuye a la comprensión del papel de los PMO en ICTs y organizaciones privadas sin fines de lucro, ampliando el debate sobre gestión de proyectos en contextos orientados a la ciencia, la tecnología, la innovación y el desarrollo territorial.

Palabras clave: oficina de gestión de proyectos; gestión de proyectos; gobernanza de proyectos; alineamiento estratégico; Itaipu Parquetec.

ABSTRACT

Project Management Offices (PMOs) have been adopted by organizations seeking to improve governance, process standardization, monitoring, and the strategic alignment of their projects. In this context, this study analyzes the role of the PMO at Itaipu Parquetec, a private nonprofit organization qualified as a Scientific, Technological and Innovation Institution (ICT), with the aim of identifying its contributions and limitations to organizational project management. The research is characterized as applied, exploratory, and descriptive, with a qualitative approach and a single case study design. Data were collected through bibliographic research, document analysis, and semi-structured interviews with PMO members. The analysis focused on the dimensions of governance, standardization, monitoring, and strategic alignment, articulating evidence from different sources. The results indicate that the PMO plays an important role in institutionalizing project management at Itaipu Parquetec, contributing to process standardization, the development of methodological instruments, the organization of portfolio information, and support for decision-making. The PMO's activities strengthen governance mechanisms, increase visibility over ongoing projects, and foster the connection between the portfolio and the organization's strategic objectives. However, challenges were identified regarding the appropriation of services by executing areas, the quality and updating of information used for monitoring, the communication of the value added by the PMO, and the limits of its decision-making authority. The findings show that the PMO is undergoing a process of institutional consolidation and performs relevant functions for project portfolio management in an environment oriented toward innovation and public interest. Although it has contributed to strengthening governance, monitoring, and strategic alignment, its effectiveness depends on cooperation among organizational areas, institutional maturity in project management, and the continuous improvement of processes, tools, and mechanisms for value generation. The study contributes to understanding the role of PMOs in ICTs and private nonprofit organizations, broadening the debate on project management in contexts related to science, technology, innovation, and territorial development.

Key words: project management office; project management; project governance; strategic alignment; Itaipu Parquetec.

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Evolução histórica dos PMOs	21
Quadro 2 – Dimensões de atuação do PMO	22
Quadro 3 – Síntese dos trabalhos relacionados	30
Quadro 4 – Documentos selecionados para análise documental.....	33
Quadro 5 – Entrevistas realizadas	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Posicionamento do PMO na estrutura organizacional do Itaipu Parquetec	47
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	Business Intelligence
CIBiogás	Centro Internacional de Energias Renováveis – Biogás
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
E1	Entrevistado(a) 1
E2	Entrevistado(a) 2
E3	Entrevistado(a) 3
ESG	Environmental, Social and Governance
FAQ	Frequently Asked Questions
ICT	Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação
ILAESP	Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política
IP	Instrução de Procedimentos
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Organization for Standardization
ITAI	Instituto de Tecnologia Aplicada e Inovação
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
NCB	National Competence Baseline
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PGE	Planejamento e Gestão Estratégica
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
POLOIGUASSU	Instituto Polo Internacional Iguassu
PTI	Parque Tecnológico Itaipu
PTI-BR	Fundação Parque Tecnológico Itaipu - Brasil
SIGP	Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos
TAP	Termo de Abertura de Projeto
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 GESTÃO DE PROJETOS, GOVERNANÇA E ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	15
1.1 PROJETO, GERENCIAMENTO DE PROJETOS E CICLO DE VIDA.....	15
1.2 METODOLOGIAS, PROCESSOS E PADRONIZAÇÃO EM PROJETOS.....	16
1.3 GOVERNANÇA DE PROJETOS E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
1.4 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMO).....	19
1.4.1 Conceitos, evolução histórica, funções e tipologias de PMO.....	20
1.4.2 PMO, maturidade e geração de valor organizacional.....	23
1.5 MONITORAMENTO, INDICADORES E FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO DE PROJETOS.....	25
1.6 ORGANIZAÇÕES PRIVADAS SEM FINS LUCRATIVOS, ICTS E GESTÃO DE PROJETOS ORIENTADA AO INTERESSE PÚBLICO.....	27
1.7 TRABALHOS RELACIONADOS.....	30
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3. ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO ITAIPU PARQUETEC.....	38
3.1.1 Natureza institucional, missão e relação com a Itaipu Binacional.....	38
3.1.2 Atuação como ICT, ecossistema de inovação e organização privada sem fins lucrativos.....	41
3.2 HISTÓRICO E MOTIVAÇÃO DA ESTRUTURAÇÃO DO PMO.....	44
3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAMENTO DO PMO.....	46
3.4 PROCESSOS, FERRAMENTAS E INDICADORES UTILIZADOS.....	49
3.5 CONTRIBUIÇÕES DO PMO PARA A GESTÃO DE PROJETOS.....	52
3.5.1 Contribuições para a governança.....	53
3.5.2 Contribuições para a padronização.....	56
3.5.3 Contribuições para o monitoramento.....	60
3.5.4 Contribuições para o alinhamento estratégico.....	64
3.6 DESAFIOS E LIMITAÇÕES DA ATUAÇÃO DO PMO.....	67
3.7 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA O PMO DO ITAIPU PARQUETEC.....	71
CONCLUSÃO.....	76
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICES.....	85

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	86
ANEXOS.....	88
ANEXO I – AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO	89

INTRODUÇÃO

A literatura associa a ampliação da gestão de projetos às transformações enfrentadas pelas organizações em ambientes marcados por competitividade, mudança tecnológica, complexidade e pressão por resultados. Vargas (2009) observa que o crescimento da competitividade impulsiona o gerenciamento de projetos, especialmente em áreas nas quais alterações tecnológicas passaram a ocorrer em ciclos cada vez mais curtos e complexos. Para o autor, administrar apenas a rotina deixou de ser fator diferenciador entre organizações bem e malsucedidas, pois o contexto exige resultados com menos recursos, menor tempo e maior qualidade.

Barcaui (2012) também situa a gestão de projetos nesse movimento de mudança organizacional. O autor destaca que a disciplina se tornou mais estruturada no último século, em um contexto de busca por otimização de processos, sustentabilidade e crescimento. Além disso, observa que as organizações passaram a enfrentar mudanças contínuas relacionadas à globalização, à tecnologia, às expectativas sociais e ao aumento das exigências de clientes e usuários. Essa leitura permite relacionar a gestão de projetos à necessidade de organizar iniciativas de mudança, melhoria e entrega de resultados em ambientes dinâmicos.

Kerzner (2017) aprofunda essa perspectiva ao afirmar que a gestão de projetos evoluiu de um conjunto de processos recomendável para uma metodologia considerada necessária à sobrevivência das organizações. Para o autor, muitas organizações passaram a perceber seus negócios como uma série de projetos, o que levou a gestão de projetos a ser vista tanto como processo de gerenciamento quanto como processo de negócio.

A partir desse conjunto de contribuições, a gestão de projetos é compreendida nesta monografia como prática organizacional voltada a estruturar iniciativas de mudança, melhoria e entrega de resultados, de modo a torná-las passíveis de acompanhamento e vinculá-las a decisões, prioridades, benefícios esperados e à geração de valor organizacional. É nesse cenário que se insere a discussão sobre Escritórios de Gerenciamento de Projetos, usualmente denominados PMOs¹. O PMO pode, assim, ser situado como parte de um esforço organizacional voltado à padronização, ao monitoramento, à governança e ao alinhamento estratégico dos projetos.

O presente estudo tem como campo empírico o Itaipu Parquetec, organização privada sem fins lucrativos qualificada como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT). Sua atuação envolve projetos de ciência, tecnologia, inovação, cooperação institucional e desenvolvimento

¹ PMO corresponde à expressão inglesa *Project Management Office*, usualmente traduzida como Escritório de Gerenciamento de Projetos ou Escritório de Projetos. Neste trabalho, utiliza-se preferencialmente a sigla PMO por ser amplamente empregada na literatura especializada e nos documentos técnicos da área.

territorial, vinculados a resultados de interesse público. A Lei nº 10.973/2004, conhecida como Lei de Inovação, reconhece a relevância da cooperação entre entes públicos e privados no campo da ciência, tecnologia e inovação (CT&I); essa orientação aproxima-se da literatura sobre ecossistemas de inovação, na qual a articulação entre instituições de ensino, poder público, setor empresarial e sociedade civil é compreendida pela lógica da quádrupla hélice (BRASIL, 2004; BONINI; SMITH; COSTA, 2025). Essa articulação ajuda a situar o Itaipu Parquetec em um ambiente de inovação no qual a gestão de projetos envolve diferentes atores, parcerias, mecanismos de acompanhamento e objetivos institucionais. Nesse contexto, analisar o PMO permite examinar, em um ambiente de inovação, como essa estrutura se articula com os processos, os serviços, as ferramentas e as áreas internas envolvidos na gestão de projetos.

Diante disso, o problema de pesquisa que orienta esta monografia é: quais contribuições e limitações da estruturação e da atuação do PMO do Itaipu Parquetec podem ser identificadas em relação à governança, à padronização, ao monitoramento e ao alinhamento estratégico dos projetos da organização?

O objetivo geral da pesquisa é analisar a atuação, as contribuições e as limitações do PMO do Itaipu Parquetec para a gestão de projetos da organização. Para alcançar esse objetivo, foram definidos três objetivos específicos: discutir os principais conceitos relacionados à gestão de projetos, governança, padronização e PMO; descrever a estrutura, os processos e os mecanismos de atuação do PMO do Itaipu Parquetec; e analisar as contribuições e limitações do PMO em relação à governança, à padronização, ao monitoramento e ao alinhamento estratégico dos projetos.

A pesquisa justifica-se por sua relevância acadêmica e institucional, além de sua aderência aos debates do campo da Administração Pública e Políticas Públicas. Do ponto de vista acadêmico, a análise contribui para ampliar a compreensão sobre PMOs em organizações que não se enquadram exclusivamente na lógica empresarial privada nem na administração pública direta, mas que atuam em projetos de CT&I, cooperação institucional e interesse público. No âmbito do curso, o estudo permite refletir sobre formas contemporâneas de articulação entre Estado, setor produtivo, academia e sociedade civil. O estudo também permite observar como instrumentos de gestão organizacional podem apoiar projetos vinculados à cooperação entre diferentes atores, a finalidades públicas e ao desenvolvimento territorial, dimensões que demandam mecanismos de governança, prestação de contas e acompanhamento de resultados. Do ponto de vista institucional, a pesquisa pode oferecer uma leitura contextualizada sobre avanços, limites e oportunidades de melhoria na atuação do PMO do Itaipu Parquetec, sem propor um modelo universal ou prescritivo.

O estudo delimita-se à análise do PMO do Itaipu Parquetec em sua relação com a gestão de projetos da organização. O foco recai sobre sua estrutura, seus processos, serviços, ferramentas e

mecanismos de acompanhamento, bem como sobre as contribuições e limitações percebidas em relação aos eixos de governança, padronização, monitoramento e alinhamento estratégico.

Além desta introdução, a monografia está organizada em três capítulos, seguidos da conclusão, das referências e dos apêndices. O primeiro capítulo apresenta o referencial teórico da pesquisa, abordando os fundamentos da gestão de projetos, a governança e o alinhamento estratégico, o papel dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, o monitoramento e a geração de valor, também discute o contexto das ICTs e das organizações privadas sem fins lucrativos e apresenta trabalhos relacionados à temática da monografia. O segundo capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados, incluindo a natureza da pesquisa, a abordagem qualitativa, o delineamento como estudo de caso único, as fontes de dados, os procedimentos de coleta e a estratégia de análise. O terceiro capítulo desenvolve o estudo de caso e a análise dos resultados, examinando a atuação do PMO do Itaipu Parquetec, suas contribuições, limitações, desafios e oportunidades de melhoria. Por fim, a conclusão retoma o problema e os objetivos da pesquisa, sintetiza os principais achados e indica limitações e possibilidades para estudos futuros.

1 GESTÃO DE PROJETOS, GOVERNANÇA E ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1.1 PROJETO, GERENCIAMENTO DE PROJETOS E CICLO DE VIDA

A compreensão dos conceitos de projeto, gerenciamento de projetos e ciclo de vida é necessária para delimitar como as organizações estruturam iniciativas temporárias, acompanham sua execução e avaliam suas entregas. Nesta seção, o foco recai sobre os conceitos básicos que sustentam a gestão de projetos e que serão retomados nas discussões sobre metodologia, padronização, monitoramento, governança e PMO.

No plano conceitual, as definições de projeto convergem em torno da temporariedade, da singularidade e da orientação a resultados. A oitava edição do Guia PMBOK² define projeto como “uma iniciativa temporária em um contexto único realizada para criar valor” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025b, p. 5). Maximiano (2014), em perspectiva administrativa, associa projeto a um empreendimento orientado para um objetivo, composto por atividades programadas e voltado ao fornecimento de um resultado que produz mudança. A Norma ISO 21500 reforça essa dimensão ao definir projeto como conjunto único de processos, com atividades coordenadas e controladas, datas de início e fim e objetivos específicos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012). Neste trabalho, projeto é compreendido como iniciativa temporária, situada em contexto específico e orientada à produção de entregas, mudanças ou valor para a organização.

O gerenciamento de projetos, por sua vez, pode ser definido a partir do PMBOK 8 como a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender ou exceder o valor pretendido” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025b, p. 5). A Norma ISO 21500 complementa essa leitura ao tratar o gerenciamento de projeto como aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências, incluindo a integração das fases de seu ciclo de vida (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012). Para esta monografia, essas definições sustentam a compreensão do gerenciamento de projetos como prática de coordenação de atividades e recursos, tomada de decisões, gestão de riscos e articulação com as partes interessadas, em função dos objetivos e resultados esperados de cada iniciativa.

O ciclo de vida do projeto organiza esse esforço ao longo do tempo. A Norma ISO 21500 define ciclo de vida do projeto como o conjunto de fases desde o início até o fim do projeto

² PMBOK é a sigla de *Project Management Body of Knowledge*, traduzido no Brasil como Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. O guia é publicado pelo *Project Management Institute* (PMI), organização internacional dedicada à sistematização, difusão e desenvolvimento de práticas profissionais em gerenciamento de projetos.

(ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012). Essa definição é convergente com a formulação clássica do PMBOK 6, que trata o ciclo de vida como a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017). Desse modo, o ciclo de vida oferece uma estrutura básica para planejar, executar, acompanhar e encerrar o projeto, ainda que a quantidade, a duração e a denominação das fases possam variar conforme a natureza da iniciativa, o setor, a organização e o grau de incerteza envolvido.

Para este trabalho, a distinção entre projeto, gerenciamento de projetos e ciclo de vida cumpre uma função prática: permite analisar como a organização reconhece suas iniciativas, estrutura a execução dessas iniciativas e acompanha suas entregas. Essa base conceitual sustenta as discussões seguintes sobre metodologias, processos, padrões, governança, monitoramento e PMO, especialmente porque a gestão organizacional de projetos depende de linguagem comum para definir responsabilidades, comparar iniciativas e acompanhar resultados.

1.2 METODOLOGIAS, PROCESSOS E PADRONIZAÇÃO EM PROJETOS

Uma vez delimitados os conceitos de projeto, gerenciamento de projetos e ciclo de vida, torna-se necessário compreender como as organizações estruturam práticas comuns para conduzir suas iniciativas. Metodologias, processos e padrões cumprem essa função ao transformar conhecimentos dispersos em referências compartilhadas de planejamento, execução, monitoramento e encerramento dos projetos. O PMBOK 6 define metodologia como “um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras” utilizado por aqueles que trabalham em determinada disciplina (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, p. 2). Essa definição permite compreender a metodologia não como um instrumento meramente formal, mas como forma recorrente de organizar o trabalho, orientar decisões e apoiar a atuação das equipes.

A utilidade de uma metodologia depende de sua capacidade de combinar referências comuns e adaptação ao contexto. O PMBOK 6 afirma que as boas práticas de gerenciamento de projetos não são aplicadas uniformemente a todos os projetos e que a seleção dos processos e instrumentos de gestão deve considerar ambiente do projeto, cultura organizacional, necessidades das partes interessadas, níveis de governança e restrições de escopo, cronograma, custos, recursos, qualidade e riscos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017). A oitava edição reforça essa leitura ao tratar os processos de gerenciamento como atividades logicamente conectadas, porém não prescritivas, ajustáveis a diferentes abordagens, ciclos de vida e ambientes (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025b). Assim, processos e padrões orientam a gestão, mas não substituem a análise

das características específicas de cada projeto.

Essa perspectiva também dialoga com o referencial da IPMA. O *National Competence Baseline* (NCB) trata a implementação da gestão de projetos, programas e portfólios como um processo de estabelecimento e melhoria contínua dessas práticas nas organizações, incluindo a definição de processos, métodos e formas de trabalho adequadas à realidade organizacional. O documento também observa que a padronização de termos favorece o entendimento comum e estabelece uma base compartilhada para acordos na gestão de projetos (ASSOCIAÇÃO IPMA BRASIL, 2013). Desse modo, a padronização pode ser interpretada como mecanismo de construção de uma linguagem comum, de coordenação e de aprendizagem, especialmente em organizações que executam projetos com diferentes áreas, equipes e parceiros.

Barcaui (2012) aproxima essa discussão do papel do Escritório de Gerenciamento de Projetos. Para o autor, o PMO pode ser responsável por criar, atualizar, manter e disseminar a metodologia de gerenciamento de projetos, incorporando melhores práticas, modelos de documentos, políticas e procedimentos. O autor também ressalta que essa metodologia precisa ser suficientemente flexível para se adaptar às particularidades de cada projeto. Com isso, a padronização pode favorecer consistência organizacional sem eliminar a capacidade de julgamento, comunicação e decisão dos profissionais envolvidos.

O Guia Prático de PMOs reforça essa relação ao indicar que gerentes de projetos recorrem ao PMO para obter “metodologias, ferramentas, modelos e suporte” no gerenciamento de seus projetos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025a, p. 58). Essa função mostra que a padronização não se limita à produção de modelos documentais; ela envolve orientação técnica, suporte às equipes, organização de informações e melhoria das práticas de acompanhamento.

A padronização pode gerar burocratização quando formulários, controles e ritos são aplicados sem relação com o porte, a complexidade, o risco ou a finalidade do projeto. Por isso, uma metodologia organizacional precisa estabelecer referências mínimas, mas preservar margem de adaptação. Em projetos associados à inovação, essa tensão tende a ser mais evidente: Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) relacionam a capacidade de inovação à existência de processos estruturados desde a ideia até a implementação, mas também destacam a importância da flexibilidade, especialmente em projetos menores ou sujeitos a maior incerteza. Essa leitura sustenta a análise empírica da metodologia do PMO sem tratar padronização como rigidez absoluta.

Metodologias, processos e padronização podem ser compreendidos como instrumentos de institucionalização da gestão de projetos. Eles criam linguagem comum, orientam práticas mínimas, apoiam o registro de informações, favorecem o acompanhamento e contribuem para a aprendizagem organizacional. Nesta monografia, essa discussão sustenta a análise do PMO como estrutura que

organiza práticas, instrumentos e informações capazes de apoiar a gestão, o monitoramento, a governança e a melhoria contínua dos projetos.

1.3 GOVERNANÇA DE PROJETOS E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Neste trabalho, a governança de projetos é compreendida como a estrutura de políticas, processos, papéis, responsabilidades e mecanismos de decisão que orienta a condução dos projetos e sua vinculação aos objetivos organizacionais. Essa compreensão se aproxima do Guia Prático de PMOs, segundo o qual a governança do projeto compreende “políticas, processos e estruturas de tomada de decisão” que orientam o planejamento, a execução e o controle, definem funções e responsabilidades e estabelecem mecanismos de responsabilização para assegurar o alinhamento aos objetivos organizacionais, às expectativas das partes interessadas e às restrições de escopo, tempo, custo e qualidade (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025a, p. 121). A partir dessa definição, a governança é tratada como ponto de articulação entre condução dos projetos, decisões, informações e responsabilidades institucionais.

Em organizações que executam múltiplos projetos, a governança articula-se à gestão de portfólio. Carvalho e Rabechini Junior (2008 *apud* CARVALHO; LOPES; MARZAGÃO, 2013, p. 433) definem a gestão de portfólio como conjunto de modelos, procedimentos e processos voltados a administrar projetos de forma sistêmica. Rozenfeld et al. (2006 *apud* CARVALHO; LOPES; MARZAGÃO, 2013, p. 433) associam sua relevância à necessidade de selecionar e focar projetos diante de recursos financeiros, humanos e tecnológicos limitados. Carvalho, Lopes e Marzagão (2013) também observam que a gestão de portfólio envolve análise e revisão constante dos projetos quanto à evolução, aos resultados e à viabilidade de permanência no portfólio, incluindo processos de identificação, avaliação, seleção, priorização, alocação de recursos, monitoramento e controle. Com base nessa leitura, o alinhamento estratégico depende de critérios e informações que permitam decidir quais projetos iniciar, manter, ajustar, suspender ou encerrar.

Almeida e Almeida (2013) reforçam essa relação ao situarem o alinhamento como uma dimensão própria do gerenciamento de portfólio. Os autores sintetizam essa função nos seguintes termos:

Alinhamento: responsável por definir como o portfólio estará alinhado ao planejamento estratégico da empresa, informando como os componentes do portfólio (projetos, programas e outros serviços afins concorrendo pelos mesmos recursos) serão selecionados, priorizados e otimizados, além de como o portfólio será gerenciado, garantindo a sua avaliação e melhoria contínua (ALMEIDA; ALMEIDA, 2013, p. 48).

A partir dessa definição, o alinhamento estratégico não se reduz à declaração inicial de que

determinado projeto é importante para a organização. Ele envolve critérios de seleção, priorização, avaliação e melhoria contínua do portfólio. Almeida e Almeida (2013) também destacam que a metodologia de gerenciamento de portfólio envolve processos de definição, alinhamento, autorização e controle, além de interação com o planejamento estratégico e com os processos de gerenciamento de projetos e programas. Desse modo, o alinhamento estratégico pode ser compreendido como processo permanente de decisão, acompanhamento e revisão do conjunto de iniciativas organizacionais.

O PMO pode contribuir para esse processo ao estruturar informações, metodologias, indicadores e rotinas de acompanhamento que apoiem a tomada de decisão. Cruz e Scur (2016) observam que a implantação de um PMO pode evidenciar necessidades de processos e de governança, mas também destacam que o desafio não está apenas em implantá-lo, e sim em definir seu tipo, sua localização na estrutura organizacional e seu grau de autonomia e poder. Barcaui (2012) relaciona o PMO à operacionalização da estratégia ao indicar que ele pode planejar, acompanhar, controlar e reportar resultados consolidados dos projetos, incluindo a verificação de que as iniciativas contempladas com recursos representem a operacionalização do plano estratégico. Essa contribuição não significa que o PMO substitua a alta gestão ou os fóruns decisórios; indica que ele pode organizar informações e processos capazes de apoiar decisões mais consistentes.

Governança de projetos e alinhamento estratégico constituem, portanto, dimensões complementares da gestão organizacional de projetos. A primeira organiza papéis, responsabilidades, fluxos e mecanismos de decisão; o segundo exige critérios e informações que permitam relacionar projetos e portfólio aos objetivos institucionais. Essa base conceitual sustenta a análise posterior do PMO como estrutura que pode apoiar a governança e o alinhamento, sem ser tratada como instância decisória plena sobre o portfólio.

1.4 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMO)

As seções anteriores discutiram a gestão de projetos em organizações, os conceitos de projeto e ciclo de vida, os processos de padronização, a governança e o alinhamento estratégico. A partir dessa base, esta seção introduz o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) como uma estrutura organizacional associada à institucionalização das práticas de gestão de projetos.

O Guia Prático de PMOs observa que essas estruturas deixaram de ser compreendidas apenas como unidades voltadas à padronização de processos, metodologias e ferramentas, passando a assumir papéis mais adaptáveis, relacionados ao alinhamento de resultados, à geração de valor e ao

suporte às necessidades organizacionais (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025a). Essa leitura permite compreender o PMO como estrutura dinâmica, cuja atuação varia conforme contexto, mandato, maturidade e expectativas da organização.

Essa compreensão dialoga com Hobbs e Aubry (2010), que, a partir de pesquisa empírica com PMOs, destacam a variedade dessas unidades e sua tendência à mudança ao longo do tempo. Para os autores, o PMO não é compreendido como entidade estática e isolada, mas como parte do contexto organizacional, podendo desempenhar múltiplos papéis e ser reconfigurado conforme dinâmicas internas, tensões de legitimidade, mudanças estruturais e necessidades organizacionais.

Com base nesse referencial, este trabalho compreende o PMO como uma estrutura organizacional contingente, cuja atuação depende das necessidades, capacidades, objetivos e condições institucionais da organização em que está inserido. Sua existência formal não é tratada como evidência suficiente de maturidade, governança ou geração de valor, mas como ponto de partida para analisar as funções desempenhadas, os serviços oferecidos e a forma como sua atuação se relaciona aos eixos analíticos desta pesquisa: governança, padronização, monitoramento e alinhamento estratégico.

1.4.1 Conceitos, evolução histórica, funções e tipologias de PMO

A partir da delimitação geral do PMO como estrutura organizacional associada à institucionalização da gestão de projetos, esta subseção aprofunda quatro aspectos necessários à análise: conceito, evolução histórica, funções e tipologias. Esses elementos permitem compreender por que PMOs assumem configurações distintas conforme seu contexto, mandato, nível de autoridade e serviços prestados.

No plano conceitual, Rad e Levin (2002 *apud* BARCAUI, 2012, p. 11) definem o PMO como “a entidade da organização que provê um ponto focal para a disciplina de gestão de projetos”. Essa definição destaca sua função de referência interna para práticas, processos, conhecimentos e informações relacionados aos projetos. Hobbs e Aubry (2010), por sua vez, compreendem os PMOs como entidades organizacionais diversas e dependentes do contexto, cujas características, papéis e funções variam conforme a organização. O Guia Prático de PMOs complementa essa leitura ao relacionar a configuração do escritório ao mandato recebido, aos clientes internos, ao valor esperado, à estratégia, à cultura e à maturidade organizacional (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025a).

A evolução histórica dos PMOs ajuda a compreender por que essas estruturas assumem funções distintas. Barcaui (2012), com base em Kerzner, apresenta uma síntese clássica da formação

dos escritórios de projetos até 2010, enquanto o Guia Prático de PMOs atualiza essa trajetória ao incorporar temas como adaptação, agilidade, centralidade no cliente interno e geração de valor. O quadro a seguir articula essas duas contribuições de forma sintética.

Quadro 1 - Evolução histórica dos PMOs

Período	Ênfase predominante	Síntese para este trabalho
Décadas de 1950 a 1970	Fundamentos iniciais e apoio a grandes projetos	O PMO aparece associado ao suporte e à coordenação de projetos específicos, especialmente grandes empreendimentos governamentais, militares, espaciais ou de engenharia.
Décadas de 1980 e 1990	Controle e padronização metodológica.	A atuação passa a enfatizar cronogramas, custos, relatórios, auditoria, metodologias, modelos e ferramentas, acompanhando a expansão da gestão de projetos nas organizações.
Anos 2000	Mudança estratégica e portfólio.	Os PMOs ganham maior presença hierárquica e se aproximam de temas como planejamento estratégico, gestão de portfólio, governança e propriedade intelectual em gestão de projetos.
Anos 2010 até o presente	Adaptação, agilidade e geração de valor.	A atuação contemporânea passa a valorizar flexibilidade, serviços, maturidade, necessidades dos clientes internos, inovação e demonstração de valor organizacional.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Kerzner (2003 *apud* BARCAUI, 2012, p. 13-14) e Project Management Institute (2025a, p. 20-22).

O quadro evidencia que a evolução dos PMOs não ocorreu de forma linear nem uniforme. O Guia Prático de PMOs observa que o desenvolvimento dessas estruturas varia entre regiões, setores, culturas organizacionais e níveis de maturidade, embora seja possível identificar uma ampliação geral de funções, do suporte técnico à atuação estratégica (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025a). Essa leitura complementa a síntese de Barcaui (2012), ao tratar a evolução dos PMOs como ampliação de possibilidades de atuação, e não como trajetória obrigatória.

As funções do PMO podem ser compreendidas a partir dos serviços que presta à organização. Hobbs e Aubry (2010) identificam funções como reporte de status à alta administração, desenvolvimento de metodologias, monitoramento de desempenho, operação de sistemas de informação, coordenação de projetos, apoio ao planejamento estratégico, gestão de portfólios, priorização de projetos e manutenção de bases de lições aprendidas. Essa variedade mostra que o PMO pode combinar suporte, controle, coordenação, aprendizagem e atuação estratégica, conforme

o mandato recebido e o contexto organizacional.

Para organizar essa diversidade de serviços, o Guia Prático de PMOs propõe dimensões de atuação que podem ser lidas como estratégica, tática e operacional. O quadro a seguir sintetiza essas dimensões, sem tratá-las como categorias estanques.

Quadro 2 - Dimensões de atuação do PMO

Dimensão	Foco predominante	Exemplos de atuação
Estratégica	Alinhamento entre projetos, portfólio, estratégia e objetivos organizacionais.	Aconselhamento em nível executivo, gerenciamento da realização de benefícios, promoção da cultura de projetos, apoio ao planejamento estratégico, supervisão da governança e gerenciamento de portfólio.
Tática	Padronização, coordenação e integração entre iniciativas.	Gestão de conhecimentos, metodologias e <i>frameworks</i> de gerenciamento, gerenciamento de recursos, gerenciamento de sistemas e ferramentas, treinamento e desenvolvimento.
Operacional	Suporte direto à execução e ao acompanhamento de projetos específicos.	Gerenciamento de controle de mudanças, análise de dados e relatórios, mentoria e treinamento, gerenciamento de programas e projetos, serviços especializados, engajamento das partes interessadas.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Project Management Institute (2025a, p. 73-76).

As tipologias de PMO³ ajudam a classificar essa diversidade de escopos e responsabilidades. Pellegrinelli e Garagna (2009 apud BARCAUI, 2012, p. 10-11) distinguem categorias como *Project Office*, *Project Support Office*, Centro de Excelência e *Portfolio Management Office*, conforme foco de atuação, abrangência e relação com a estratégia. Essas categorias são úteis como referência analítica, e não como modelos rígidos. Hobbs e Aubry (2010) reforçam essa cautela ao mostrar que PMOs apresentam grande variedade de características, funções e formas de atuação; além disso, funções amplamente desempenhadas, como monitoramento de projetos e desenvolvimento de metodologias, nem sempre permitem diferenciar tipos de PMO. O Guia Prático de PMOs segue lógica semelhante ao propor abordagens que variam conforme o serviço prestado, o cliente interno atendido e o nível de maturidade da área envolvida (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025a).

³ Neste trabalho, “tipologia de PMO” refere-se a classificações utilizadas pela literatura para diferenciar estruturas de PMO conforme escopo, funções, autoridade, foco de atuação e nível organizacional. Essas tipologias são utilizadas como ferramentas analíticas, e não como modelos obrigatórios ou hierarquias fixas de evolução.

A compreensão dos PMOs envolve, de forma articulada, seu conceito, sua evolução histórica, suas funções e suas tipologias. O conceito delimita o PMO como estrutura voltada a apoiar, coordenar ou fortalecer a gestão de projetos; a evolução histórica mostra a ampliação de suas possibilidades de atuação; as funções indicam os serviços e responsabilidades desempenhados; e as tipologias ajudam a classificar abrangência, autoridade e nível de atuação. Para este trabalho, essa discussão oferece base para analisar o PMO do Itaipu Parquetec sem pressupor aderência a um modelo ideal, observando suas funções, seus serviços, sua relação com as áreas internas e sua aproximação com dimensões operacionais, táticas e estratégicas.

1.4.2 PMO, maturidade e geração de valor organizacional

A relação entre PMO, maturidade e geração de valor organizacional pode ser compreendida a partir de uma distinção inicial. O Guia Prático de PMOs diferencia a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos da maturidade do PMO: a primeira refere-se às capacidades gerais da organização em gerenciamento de portfólios, programas e projetos; a segunda examina a sofisticação, a efetividade e a evolução da prestação de serviços do próprio escritório. Essa distinção é relevante porque a existência formal de um PMO não constitui, por si só, evidência de maturidade. O guia também ressalta que a ideia de um modelo padronizado de “PMO maduro” é limitada, pois a maturidade do PMO está relacionada à capacidade de adaptar serviços às necessidades e expectativas da organização (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025a, p. 83-84).

Essa distinção desloca o foco da quantidade de funções desempenhadas para a qualidade e a utilidade dos serviços oferecidos. Um PMO pode atuar em nível estratégico, tático ou operacional e, ainda assim, apresentar diferentes graus de maturidade, a depender de como entrega seus serviços, apoia decisões, interage com clientes internos e contribui para os objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, maturidade não se resume à formalização de processos; envolve a capacidade de transformar práticas dispersas em rotinas consistentes de gestão, acompanhamento, aprendizagem e melhoria. Kerzner (2017) reforça essa leitura ao associar organizações bem-sucedidas em gestão de projetos ao uso de processos e metodologias capazes de promover sucesso contínuo, e não apenas resultados pontuais.

A literatura empírica também indica relação entre maturidade e desempenho, embora essa relação não autorize conclusões automáticas. Berssaneti, Carvalho e Muscat (2016), em levantamento com empresas brasileiras, identificaram relações estatisticamente significativas entre maturidade organizacional em gerenciamento de projetos e variáveis como cumprimento de orçamento,

cumprimento de prazos e atendimento aos requisitos do produto ou serviço. Os resultados sustentam uma leitura equilibrada: a maturidade apresentou associação com dimensões do desempenho, mas isso não autoriza atribuir-lhe, isoladamente, o sucesso dos projetos.

O PMO pode contribuir para a maturidade quando atua como estrutura de organização, aprendizagem e disseminação de práticas. Barcaui (2012) associa sua implantação a benefícios como maior alinhamento dos projetos às metas corporativas, melhoria da visibilidade do andamento dos projetos e do portfólio, monitoramento de resultados, disponibilização de informações confiáveis, apoio ao processo decisório e redução de riscos. Esses elementos indicam que o PMO pode contribuir para a maturidade ao qualificar o acompanhamento dos projetos, favorecer a aprendizagem organizacional e reduzir improvisações.

A geração de valor organizacional não se confunde com a produção de relatórios, normas ou modelos. Ao caracterizar o PMO com mentalidade de prestador de serviços, o Guia Prático de PMOs destaca foco no cliente interno, entrega de valor, ofertas claras de serviços, escalabilidade, métricas de desempenho e melhoria contínua (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025a). Essa abordagem permite compreender o valor do PMO como resultado de serviços úteis, utilizados e reconhecidos pela organização, e não apenas como adesão formal a processos. O modelo PMO *Flywheel* apresentado pelo Guia Prático reforça essa lógica ao tratar a geração de valor como ciclo que envolve identificação de necessidades, desenho de serviços, entrega, avaliação de resultados e melhoria contínua.

Na prática, o valor do PMO pode aparecer na melhoria da qualidade das informações disponíveis para decisão, na visibilidade sobre o andamento dos projetos, na padronização proporcional dos processos, na coordenação entre áreas, na gestão de riscos, no apoio ao alinhamento estratégico e na consolidação de aprendizados. Barcaui (2012, p. 44) também aponta parâmetros que podem demonstrar benefícios da implantação de um PMO, como alinhamento aos objetivos estratégicos, desempenho de cronograma, desempenho de custos, satisfação do cliente, satisfação das equipes, tempo de ciclo de vida dos projetos e número de riscos médios ou altos. Desse modo, a geração de valor pode ser analisada por diferentes dimensões, e não apenas pela existência formal do escritório.

A relação entre PMO e sucesso em projetos é discutida, com cautela, por Prado e Correio (2023). Em pesquisa com profissionais de PMOs de empresas brasileiras privadas de grande porte, os autores analisaram a relação entre o nível de responsabilidade do PMO e o sucesso em projetos no curto, médio e longo prazo. Os resultados confirmaram estatisticamente apenas a hipótese relativa ao sucesso no médio prazo, enquanto as relações com sucesso de curto e longo prazo não foram

confirmadas. Essa evidência é útil para este trabalho porque mostra que a contribuição do PMO precisa ser observada empiricamente e em dimensões específicas, sem presumir que maior responsabilidade ou maior formalização produzam automaticamente melhores resultados.

Para esta monografia, maturidade e geração de valor são compreendidas como dimensões analíticas da atuação do PMO. A maturidade aparece na capacidade de estruturar práticas consistentes, apoiar aprendizagem e adaptar serviços às necessidades organizacionais; o valor se expressa na utilidade dos serviços prestados, na qualidade das informações produzidas, no apoio à decisão e na percepção de contribuição para a gestão dos projetos. Essa leitura sustenta a análise do PMO do Itaipu Parquetec, especialmente quanto à forma como seus serviços, processos, ferramentas e informações contribuem para governança, padronização, monitoramento e alinhamento estratégico.

1.5 MONITORAMENTO, INDICADORES E FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO DE PROJETOS

O monitoramento de projetos envolve a produção, organização e interpretação de informações sobre o andamento das iniciativas. A oitava edição do Guia PMBOK define monitorar e controlar o desempenho do projeto como o processo de “rastrear, revisar e relatar” o progresso geral em relação aos objetivos definidos no plano de gerenciamento. O guia relaciona esse processo à avaliação contínua de dados e tendências, à identificação de pontos que exigem atenção e ao apoio a ações corretivas ou preventivas (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025b, p. 26-27).

Essa definição permite tratar o monitoramento como prática gerencial, e não apenas como produção de relatórios. O PMBOK 8 relaciona o acompanhamento do desempenho à utilização de recursos, ao trabalho concluído, ao orçamento gasto, aos riscos, às entregas, à comunicação com partes interessadas e à aderência das entregas aos benefícios planejados. O guia também ressalta que a medição exige tempo e esforço, razão pela qual as métricas acompanhadas precisam ser relevantes e acionáveis para a gestão do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025b, p. 28). Assim, monitorar não significa acumular dados, mas produzir informações capazes de orientar decisões.

O PMO pode assumir papel relevante nesse processo ao estruturar rotinas de acompanhamento, consolidar informações e apoiar a comunicação entre projetos e níveis organizacionais. O Guia Prático de PMOs indica que os serviços do escritório podem abranger planejamento, execução, monitoramento, encerramento, medição de desempenho e alinhamento com a estratégia organizacional (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025a). Barcaui (2012)

também relaciona o PMO à produção de informações gerenciais, ao estabelecimento de indicadores, à disponibilização de ferramentas e à manutenção de informações estratégicas para controle e monitoramento de escopo, prazo, custos e riscos.

Os indicadores cumprem função central nesse processo. Barcaui (2012) define indicadores como variáveis representativas que permitem quantificar ou qualificar aspectos relevantes do desempenho. No ambiente de projetos, eles podem apoiar a leitura sobre prazo, orçamento, qualidade, riscos, satisfação, entregas e aderência aos objetivos. Indicadores, portanto, não são apenas números ou registros formais; funcionam como instrumentos de interpretação da situação dos projetos e de apoio ao acompanhamento gerencial.

A escolha dos indicadores precisa considerar a finalidade do acompanhamento e as decisões que esses indicadores devem subsidiar. Almeida e Almeida (2013) indicam que, no gerenciamento de portfólio, métricas e indicadores são definidos com base nas medidas de sucesso selecionadas, nas expectativas das principais partes interessadas e no nível de tolerância da organização a riscos. Kerzner (2004 *apud* BARCAUI, 2012, p. 608-609) acrescenta que a coleta de métricas envolve identificação de fatores críticos de sucesso, definição das métricas correspondentes, forma de coleta, priorização conforme utilidade e custo de obtenção, definição de metas e responsabilidades de reporte. Assim, os indicadores ganham utilidade quando tornam visíveis aspectos relevantes do projeto ou do portfólio e subsidiam ações preventivas, corretivas ou de otimização.

Ferramentas de apoio podem registrar, organizar, automatizar e comunicar informações sobre projetos e portfólios. Barcaui (2012) descreve soluções de gestão de portfólio e Sistemas de Informações de Gerenciamento de Projetos (SIGP)⁴ como recursos capazes de consolidar projetos em repositórios comuns, fornecer painéis de controle, apoiar cenários de decisão, emitir relatórios de desempenho, integrar informações com outros sistemas e facilitar o compartilhamento de documentos, pendências, riscos e lições aprendidas. O autor ressalta, contudo, que a adoção de ferramentas precisa estar relacionada aos objetivos do sistema e aos benefícios esperados, evitando tratar a automação como resposta isolada aos desafios de gestão.

Monitoramento, indicadores e ferramentas de apoio são compreendidos de forma articulada. O monitoramento organiza a observação contínua dos projetos; os indicadores traduzem aspectos relevantes do desempenho e subsidiam decisões; e as ferramentas apoiam a coleta, a consolidação, a visualização e a comunicação das informações. Para este trabalho, essa discussão sustenta a análise do PMO como estrutura que organiza dados, acompanha projetos e apoia a produção de informações

⁴ SIGP corresponde a Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos. Neste trabalho, a expressão refere-se a sistemas, plataformas, painéis, aplicativos ou ferramentas digitais utilizadas para registrar, acompanhar, consolidar e comunicar informações sobre projetos, programas ou portfólios. O termo não designa um *software* específico.

úteis à gestão do portfólio.

1.6 ORGANIZAÇÕES PRIVADAS SEM FINS LUCRATIVOS, ICTS E GESTÃO DE PROJETOS ORIENTADA AO INTERESSE PÚBLICO

Esta seção situa organizações privadas sem fins lucrativos que atuam em ciência, tecnologia e inovação em arranjos institucionais voltados à cooperação, à pesquisa aplicada, ao desenvolvimento tecnológico e à produção de resultados de interesse público. No terceiro setor, Fernandes (1994 *apud* LACRUZ, 2020, p. 474) distingue atividades estatais, de mercado e da sociedade civil, observando que o terceiro setor pode operar recursos públicos e privados para fins públicos. Essa compreensão é útil para analisar organizações que, embora tenham natureza privada e não possuam finalidade lucrativa, executam projetos que envolvem parcerias institucionais, recursos específicos, prestação de contas e finalidades de interesse coletivo.

No campo da ciência, tecnologia e inovação, a Lei nº 10.973/2004, conhecida como Lei de Inovação, constitui referência normativa central. A lei estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, à autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Entre seus princípios, estão a promoção das atividades científicas e tecnológicas como estratégicas para o desenvolvimento econômico e social, a cooperação entre setores público e privado, o estímulo à inovação em ICTs e empresas, o fortalecimento das capacidades das ICTs e a simplificação dos procedimentos para gestão de projetos de CT&I, com controle por resultados (BRASIL, 2004, art. 1º).

A definição legal de ICT é apresentada no art. 2º, inciso V, da Lei nº 10.973/2004, com redação dada pela Lei nº 13.243/2016:

V - Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT): órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta ou pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos legalmente constituída sob as leis brasileiras, com sede e foro no País, que inclua em sua missão institucional ou em seu objetivo social ou estatutário a pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico ou o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos; (BRASIL, 2004, art. 2º, V).

A redação legal delimita a ICT pela combinação entre natureza institucional, sede e foro no país, e finalidade vinculada à pesquisa científica ou tecnológica ou ao desenvolvimento de produtos, serviços ou processos. Para esta monografia, esse enquadramento permite tratar organizações privadas sem fins lucrativos de CT&I a partir de sua missão institucional e de sua atuação em projetos

de pesquisa aplicada, desenvolvimento tecnológico, inovação e cooperação.

Frade (2024) contribui para contextualizar esse marco jurídico ao indicar que a Lei de Inovação foi concebida para incentivar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, ampliando a colaboração entre empresas, universidades e instituições de pesquisa. O autor também situa a Lei nº 10.973/2004 no conjunto do Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, posteriormente aperfeiçoado pela Lei nº 13.243/2016 e pelo Decreto nº 9.283/2018, voltado ao fortalecimento de mecanismos de cooperação, transferência de conhecimento e apoio às atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

A Lei de Inovação também reconhece os ambientes promotores da inovação. No art. 2º, inciso X, define parque tecnológico nos seguintes termos:

X – parque tecnológico: complexo planejado de desenvolvimento empresarial e tecnológico, promotor da cultura de inovação, da competitividade industrial, da capacitação empresarial e da promoção de sinergias em atividades de pesquisa científica, de desenvolvimento tecnológico e de inovação, entre empresas e uma ou mais ICTs, com ou sem vínculo entre si; (BRASIL, 2004, art. 2º, X).

Essa definição aproxima a discussão sobre ICTs dos ambientes que articulam conhecimento, infraestrutura, empresas, instituições de pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Steiner, Cassim e Robazzi (2012) caracterizam parques tecnológicos como ambientes de inovação voltados a dinamizar economias regionais e nacionais por meio da agregação de conhecimento, geração de competitividade, empregos qualificados, bem-estar social e arrecadação. Os autores também destacam que esses ambientes dependem da articulação entre poder público, academia e setor privado, com definição de papéis, infraestrutura e estratégias de atração de empresas de base tecnológica.

A literatura sobre ecossistemas de inovação complementa essa perspectiva. Bonini, Smith e Costa (2025) afirmam que ecossistemas de inovação têm se consolidado como estratégias para o desenvolvimento sustentável de cidades e regiões, exigindo colaboração entre instituições de ensino, poder público, setor empresarial e sociedade civil, conforme o modelo da quádrupla hélice. As autoras também destacam elementos como políticas públicas, capital financeiro, cultura, suporte, capital humano e mercado, mobilizados de forma interdependente por diferentes atores para criar ambientes propícios à inovação.

Em organizações privadas sem fins lucrativos que executam projetos com parceiros, financiadores ou compromissos públicos, a gestão de projetos assume papel relevante porque organiza iniciativas que envolvem múltiplos atores, recursos vinculados e expectativas de entrega. Lacruz (2020), ao discutir governança no terceiro setor à luz da teoria da agência, observa que relações de financiamento vinculadas a projetos podem gerar assimetria de informação entre

financiadores e organizações executoras. Essa contribuição reforça a importância de mecanismos de governança, monitoramento, prestação de contas e avaliação de resultados nesse tipo de organização.

A Lei de Inovação também articula essa preocupação ao prever a simplificação de procedimentos para a gestão dos projetos de CT&I e a adoção de controle por resultados na avaliação desses projetos (BRASIL, 2004, art. 1º, parágrafo único). Essa diretriz indica que projetos de ciência, tecnologia e inovação exigem equilíbrio entre flexibilidade e responsabilização: flexibilidade para lidar com incerteza tecnológica, cooperação e adaptação; responsabilização para demonstrar uso adequado de recursos, cumprimento de objetivos e geração de resultados.

A gestão de projetos em organizações de pesquisa e inovação apresenta características específicas. Rabechini, Carvalho e Laurindo (2002), em estudo sobre organização de pesquisa tecnológica, observam que organizações que buscam vantagem competitiva pela inovação precisam desenvolver competências em gestão de projetos, equilibrando expectativas dos interessados e recursos disponíveis. Os autores também indicam que atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) enfrentam tensões entre incerteza técnica e necessidade de planejamento, decisão e controle, o que reforça a importância de práticas de gestão adaptadas à natureza da pesquisa e da inovação.

No campo da Administração Pública, Moutinho e Rabechini (2020) observam que a gestão de projetos passou a integrar a agenda pública associada à busca de eficiência, competências, procedimentos, ferramentas e avaliação. Embora o presente estudo trate de uma organização privada sem fins lucrativos, essa literatura contribui para compreender que projetos vinculados a finalidades públicas ou institucionais exigem atenção ao contexto, à governança e à avaliação de resultados. A gestão de projetos orientada ao interesse público, portanto, não se define apenas pela natureza estatal da organização executora, mas pela relação entre finalidade dos projetos, recursos envolvidos, parcerias, compromissos assumidos e resultados esperados.

A partir desse referencial, a gestão de projetos orientada ao interesse público pode ser compreendida como a organização de iniciativas voltadas a finalidades públicas nos campos científico, tecnológico, social, ambiental, territorial ou institucional. Esse enquadramento reconhece a natureza jurídica privada da organização estudada e, ao mesmo tempo, permite analisar sua atuação em projetos de CT&I, cooperação, prestação de contas e geração de resultados. Para este trabalho, a seção oferece base para compreender o PMO do Itaipu Parquetec em um contexto no qual gestão de projetos, inovação, governança, monitoramento e alinhamento estratégico se articulam a compromissos organizacionais e de interesse público.

1.7 TRABALHOS RELACIONADOS

Esta seção apresenta trabalhos relacionados à temática da monografia, selecionados pela proximidade com a gestão de projetos, a implantação ou atuação de PMOs e a gestão de iniciativas em organizações públicas, privadas, sociais ou vinculadas a finalidades institucionais de interesse público. A finalidade não é realizar uma revisão sistemática, mas situar esta pesquisa em relação a estudos que abordam problemas próximos ao estudo de caso do PMO do Itaipu Parquetec.

Quadro 3 - Síntese dos trabalhos relacionados

Trabalho	Foco do estudo	Relação com esta monografia
Fonseca (2015)	Analisa PMOs em organizações públicas, considerando desempenho e aderência à estratégia.	Contribui para discutir PMO, controle, visibilidade, padronização e alinhamento estratégico, embora trate de organizações públicas.
Góes (2024)	Propõe um <i>framework</i> de implantação de PMO em organizações públicas de saneamento.	Destaca fatores críticos, maturidade, apoio da alta gestão e clareza de papéis, mas possui caráter prescritivo e setorial.
Silva (2016)	Discute a implantação de um escritório de projetos corporativo no CNPq.	Aproxima PMO, governança, comunicação, priorização e apoio à decisão em organização pública federal, mas trata de proposta de intervenção.
Arrieta Rivera, López Molina e Sabogal Rodríguez (2024)	Propõem um PMO para uma organização sem fins lucrativos do terceiro setor.	Aproxima-se do contexto não estatal e de temas como metodologia, indicadores e controle, mas propõe uma estrutura, sem analisar um PMO em funcionamento.
Silva (2019)	Analisa o uso do gerenciamento de projetos em organizações dos setores público, privado e social.	Contribui ao mostrar variações na formalização das práticas de gestão de projetos, embora não tenha o PMO como objeto central.
Lorenzini (2023)	Analisa gerenciamento de projetos e dimensões de sustentabilidade em iniciativas vinculadas à Itaipu.	Aproxima-se do contexto institucional e territorial da pesquisa, mas não discute PMO nem escritório de projetos.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos trabalhos selecionados.

A leitura conjunta desses estudos indica que a gestão de projetos e os PMOs têm sido

associados a temas como padronização, governança, monitoramento, maturidade, apoio à decisão e alinhamento estratégico. Os trabalhos sobre organizações públicas contribuem para compreender o PMO como estrutura de apoio à gestão organizacional; os estudos de implantação ajudam a identificar fatores críticos, como apoio da alta gestão, clareza de papéis e definição de responsabilidades; e os trabalhos em organizações sociais, sustentabilidade e diferentes setores ampliam a compreensão sobre a adaptação das práticas de gestão de projetos ao contexto institucional.

A lacuna ocupada por esta monografia está na análise empírica de um PMO em funcionamento em uma organização privada sem fins lucrativos, qualificada como ICT e inserida em ambiente de inovação. Diferentemente de estudos voltados à proposição de *frameworks* ou à implantação futura de escritórios de projetos, esta pesquisa examina como o PMO do Itaipu Parquetec atua no cotidiano organizacional e como sua atuação se relaciona aos eixos centrais do trabalho: governança, padronização, monitoramento e alinhamento estratégico. O referencial teórico articula, assim, os conceitos necessários para compreender a atuação do PMO no contexto estudado e prepara a passagem para o capítulo seguinte, dedicado aos procedimentos metodológicos do estudo de caso.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o percurso metodológico adotado na pesquisa, indicando sua natureza, abordagem, delineamento, fontes de dados, procedimentos de coleta e estratégia de análise. Em coerência com o recorte definido na introdução e com o referencial teórico desenvolvido no capítulo anterior, o estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e delineamento de estudo de caso único.

Quanto à finalidade, a pesquisa é aplicada. Gil (2017) define a pesquisa aplicada como aquela voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação em uma situação específica. O estudo também assume caráter exploratório e descritivo: exploratório porque busca ampliar a familiaridade com um fenômeno situado em uma realidade organizacional específica; e descritivo porque procura caracterizar estrutura, funções, processos, ferramentas, indicadores e mecanismos relacionados ao PMO. O autor afirma que pesquisas exploratórias buscam tornar o problema mais explícito, enquanto pesquisas descritivas têm como finalidade descrever características de determinado fenômeno ou identificar relações entre dimensões analisadas.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa. Guerra (2014) destaca que esse tipo de pesquisa pressupõe uma abordagem empírica do objeto, orientada por marco teórico-metodológico, instrumentos de coleta e categorias analíticas. A autora também diferencia a pesquisa qualitativa de uma simples revisão de literatura, pois a coleta de dados possibilita um “mergulho em profundidade” no tema investigado (GUERRA, 2014, p. 16). Nesta monografia, essa abordagem favorece a interpretação da atuação do PMO em seu contexto organizacional, considerando registros institucionais, percepções dos participantes e relações entre os atores envolvidos.

O delineamento adotado é o estudo de caso único. Yin (2014) afirma que o estudo de caso é adequado quando se pretende compreender circunstâncias presentes e produzir uma descrição ampla e profunda de determinado fenômeno social. O autor também indica que essa estratégia é pertinente quando o pesquisador não controla os eventos investigados e quando o foco recai sobre acontecimentos contemporâneos em seu contexto real. A unidade-caso desta pesquisa é o PMO do Itaipu Parquetec, analisado em sua relação com processos de gestão de projetos, documentos institucionais, ferramentas, indicadores, mecanismos de governança e percepções dos atores organizacionais. Gil (2017) observa que a unidade-caso pode corresponder a uma organização, grupo, indivíduo ou fenômeno, conforme os propósitos da pesquisa.

O estudo articulou pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa bibliográfica fundamentou o referencial teórico e as categorias iniciais de análise; a coleta

de dados empíricos ocorreu por meio da pesquisa documental, que examinou documentos públicos e internos relacionados à organização, ao PMO e à gestão de projetos, e das entrevistas semiestruturadas, que captaram percepções de integrantes do PMO sobre sua estruturação, funcionamento, processos, ferramentas, contribuições e limitações. A combinação entre documentos e entrevistas buscou ampliar a consistência da análise, evitando que as conclusões se apoiassem em uma única fonte de evidência.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para construir a base conceitual do estudo, pois, conforme Gil (2017), esse tipo de pesquisa é elaborado com base em material já publicado e está presente em praticamente toda investigação acadêmica. Nesta monografia, ela subsidiou a discussão sobre gestão de projetos, PMO, governança, padronização, maturidade, indicadores, alinhamento estratégico, organizações privadas sem fins lucrativos, ICTs e gestão de projetos orientada ao interesse público.

A pesquisa documental examinou documentos institucionais do Itaipu Parquetec e materiais relacionados à atuação do PMO. Gil (2017) diferencia a pesquisa documental da bibliográfica ao indicar que a primeira utiliza documentos produzidos com finalidades diversas, incluindo registros internos de organizações. O autor também indica que, em estudos de caso, a consulta a documentos auxilia a compreender estruturas, funções, critérios e registros organizacionais, além de orientar a elaboração das entrevistas quando determinadas informações já estão formalizadas. Neste estudo, os documentos selecionados permitiram compreender a estrutura formal do PMO, os processos estabelecidos, as diretrizes de gestão de projetos, os instrumentos de acompanhamento e os vínculos entre planejamento estratégico, governança, padronização e monitoramento.

Quadro 4 – Documentos selecionados para análise documental

Nº	Documento	Natureza/escopo do documento	Relevância para análise
1	Instrução de Procedimentos Gestão do Portfólio e Gerenciamento de Projetos	Procedimento interno de gestão de portfólio e projetos	Permitiu analisar a arquitetura formal de entrada, gestão e saída do portfólio, bem como as regras de registro, documentos institucionais, responsabilidades, monitoramento, controle de mudanças, encerramento, paralisação e cancelamento de projetos.
2	Catálogo de Serviços e Produtos do PMO	Documento de serviços do PMO	Permitiu compreender o escopo formal de atuação do PMO, os serviços e produtos oferecidos, sua proposta de valor, sua relação com gestão do portfólio, suporte metodológico, monitoramento, comunicação,

			<i>stakeholders</i> , maturidade e geração de valor.
3	Planejamento Estratégico Itaipu Parquetec 2023-2028	Documento estratégico institucional	Serviu como referência para analisar o contexto estratégico da organização, seus objetivos, perspectivas, valores e diretrizes, apoiando a interpretação do alinhamento entre PMO, portfólio de projetos e prioridades institucionais.
4	Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Itaipu Parquetec – Guia de Boas Práticas	Guia metodológico de gestão de projetos	Permitiu analisar como a metodologia institucional é comunicada às equipes, incluindo fases do ciclo de vida, papéis, documentos, boas práticas, Atlas PMO, gestão de mudanças, prestação de contas e lições aprendidas.
5	Estatuto da Fundação Parque Tecnológico Itaipu-Brasil (PTI-BR)	Documento constitutivo/institucional	Contribuiu para caracterizar a natureza jurídica, finalidades, princípios de administração, estrutura de governança, relação com a Itaipu Binacional, atuação como ICT e base institucional para ações, programas e projetos.
6	Organograma da Estrutura Organizacional do Itaipu Parquetec	Representação da estrutura organizacional	Permitiu localizar o PMO no arranjo organizacional, especialmente sua vinculação à área de Planejamento e Gestão Estratégica, apoiando a análise sobre posicionamento institucional, transversalidade e relação com instâncias superiores de gestão.
7	Fluxograma do Processo de Gestão de Projetos	Representação do fluxo processual	Contribuiu para analisar visualmente o percurso formal da gestão de projetos, desde a entrada da oportunidade até planejamento, formalização, execução, prestação de contas, ajustes e monitoramento de resultados.
8	Relatório de Sustentabilidade 2024	Relatório institucional público	Contribuiu para compreender como o Itaipu Parquetec apresenta publicamente sua atuação institucional, seus projetos, resultados, governança, <i>stakeholders</i> e o Escritório de Projetos Corporativo como componente da gestão organizacional.
9	Caderno de Indicadores Itaipu Parquetec – ano base 2024	Documento institucional de indicadores do ecossistema de inovação	Contribuiu para caracterizar empiricamente o ecossistema de inovação, seus atores, dimensões de acompanhamento, indicadores e resultados agregados, apoiando a análise do contexto institucional em que o PMO está inserido.

10	Perguntas Frequentes (FAQ) - Atlas PMO; Panfleto de Divulgação Atlas PMO	Materiais institucionais de orientação e comunicação sobre ferramenta de gestão de projetos	Contribuíram para compreender como o Atlas PMO é apresentado institucionalmente, quais problemas busca enfrentar e como a organização orienta sua adoção pelas áreas.
----	---	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: a natureza/escopo dos documentos foi atribuída pelo autor com base na finalidade predominante de cada material no contexto da análise.

As entrevistas semiestruturadas foram utilizadas para captar percepções de integrantes vinculados diretamente ao PMO do Itaipu Parquetec. Minayo (2008 *apud* GUERRA, 2014, p. 20) explica que a entrevista semiestruturada é composta principalmente por perguntas abertas, permitindo que o entrevistado fale com maior liberdade sobre o tema proposto. A seleção dos participantes foi intencional e considerou sua relação com o objeto estudado e a relevância das informações que poderiam oferecer. Esse critério é coerente com Guerra (2014) e com a orientação de Gil (2017) para a seleção, em estudos de caso, de informantes vinculados ao grupo ou à organização investigada.

Quadro 5 – Entrevistas realizadas

Informante	Data	Perfil/cargo	Relevância para análise
E1	11/06/26	Gestor(a) do PMO	Contribui para compreender o mandato, a trajetória de estruturação, os serviços prestados, os processos adotados, as contribuições percebidas e os limites de atuação do PMO.
E2	11/06/26	Coordenador(a) do PMO	Permite analisar a coordenação cotidiana das atividades do PMO, a relação com áreas internas, o acompanhamento de projetos, as ferramentas utilizadas e os mecanismos de padronização e monitoramento.
E3	11/06/26	Analista do PMO, à época da entrevista responsável pela estratégia do escritório	Contribui para compreender a execução operacional e estratégica das rotinas do PMO, a produção de informações, o uso de documentos e ferramentas, o apoio às equipes e os desafios práticos do acompanhamento dos projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram conduzidas pela plataforma *Microsoft Teams*, com base em um roteiro

semiestruturado elaborado a partir da pergunta de pesquisa, dos objetivos específicos e das categorias do referencial teórico. O instrumento orientou a condução das entrevistas, sem funcionar como questionário fechado, desse modo, os blocos temáticos foram aprofundados de forma distinta conforme o perfil, a experiência e a atuação de cada participante no PMO. Todos os entrevistados autorizaram a gravação das entrevistas, após as entrevistas, as transcrições automáticas geradas pela plataforma foram utilizadas na análise e na triangulação com os documentos selecionados. O roteiro de entrevista semiestruturada utilizado encontra-se no Apêndice A.

A análise dos dados foi conduzida por meio de análise de conteúdo na modalidade temática. Bardin (2009 *apud* GUERRA, 2014, p. 38-39) indica que a análise de conteúdo busca interpretar materiais qualitativos de forma objetiva e sistemática. Segundo Bardin (2009 *apud* GUERRA, 2014, p. 39), a análise organiza-se em três momentos: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesta pesquisa, o material documental e as transcrições das entrevistas foram organizados e codificados a partir de categorias relacionadas ao problema de pesquisa.

As categorias de análise abrangeram a estruturação e a trajetória do PMO, suas funções e serviços, os processos e as ferramentas utilizados, os indicadores e mecanismos de monitoramento, as contribuições para a governança, a padronização, o monitoramento e o alinhamento estratégico, além dos desafios, limites e oportunidades de melhoria. Essas categorias orientaram tanto a análise documental quanto a análise das transcrições das entrevistas, permitindo organizar os achados em torno dos eixos centrais da pesquisa.

A interpretação final foi construída por meio da triangulação entre as fontes de evidência. Yin (2014) destaca que uma das forças do estudo de caso está na possibilidade de utilizar múltiplas fontes de evidência. Gil (2017) afirma que a triangulação consiste em confrontar informações obtidas por diferentes fontes, com vistas a corroborar os resultados da pesquisa. Assim, documentos institucionais e entrevistas foram comparados para identificar convergências, complementaridades e tensões entre o que está formalizado nos registros institucionais e o que é percebido pelos participantes entrevistados.

Quanto aos cuidados éticos, a pesquisa foi realizada mediante autorização institucional para o acesso a documentos, a realização de entrevistas e o uso de informações relacionadas à organização. Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, a finalidade acadêmica da pesquisa, a forma de utilização das informações e a possibilidade de preservação de sua identificação. Como limitações, reconhecem-se o recorte de estudo de caso único, o período analisado, o acesso condicionado a documentos internos, o caráter situado das percepções dos entrevistados e a inserção

profissional do pesquisador no contexto estudado. Também se reconhece que as entrevistas realizadas se concentraram em integrantes da equipe interna do PMO, não tendo sido possível incluir, no período de coleta, participantes das áreas atendidas pelo escritório. Essa condição impede a análise direta das percepções externas ao PMO e exige cautela na interpretação da apropriação dos serviços, ferramentas e processos pelas áreas executoras. Para atenuar os efeitos dessa limitação, a análise empírica confrontou as entrevistas com o conjunto de documentos institucionais selecionados, buscando identificar convergências, lacunas e tensões entre o papel formal do PMO e as percepções dos participantes.

3. ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o estudo de caso do PMO do Itaipu Parquetec e analisa sua atuação na gestão de projetos da organização. O foco recai sobre as funções desempenhadas pelo escritório, os processos e ferramentas que estruturam sua atuação, as informações produzidas para acompanhamento dos projetos e a relação desses elementos com os eixos centrais da pesquisa: governança, padronização, monitoramento e alinhamento estratégico.

A análise inicia-se pela caracterização institucional do Itaipu Parquetec, contexto organizacional em que a unidade de análise está inserida. Em seguida, examina a trajetória de estruturação do PMO, sua organização interna, seus processos, ferramentas e indicadores, avançando para suas contribuições, limitações e oportunidades de melhoria. A análise foi orientada pela triangulação entre os documentos institucionais e as entrevistas semiestruturadas, conforme o desenho metodológico definido no capítulo anterior.

3.1 CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO ITAIPU PARQUETEC

A caracterização institucional do Itaipu Parquetec tem a finalidade de situar o ambiente organizacional em que o PMO está inserido. Para isso, são considerados elementos como natureza jurídica, missão institucional, relação com a Itaipu Binacional e atuação no campo da ciência, tecnologia e inovação. Esses elementos não funcionam apenas como contexto descritivo; eles delimitam condições institucionais que influenciam a gestão organizacional de projetos, especialmente em uma organização orientada por planejamento estratégico, cooperação interinstitucional e resultados de interesse público.

3.1.1 Natureza institucional, missão e relação com a Itaipu Binacional

O Itaipu Parquetec é o nome fantasia da Fundação Parque Tecnológico Itaipu-Brasil. De acordo com o Estatuto, a Fundação foi instituída pela Itaipu Binacional, entidade criada pelo Tratado firmado entre Brasil e Paraguai em 1973, e constitui pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com plena autonomia jurídica, administrativa e financeira. A Fundação tem sede e foro em Foz do Iguaçu, Paraná (FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU-BRASIL, 2025).

Esse desenho institucional combina autonomia formal e vínculo estratégico de origem. A autonomia prevista no Estatuto indica que o Itaipu Parquetec possui estrutura própria de

administração e funcionamento; ao mesmo tempo, sua criação pela Itaipu Binacional e parte de suas finalidades institucionais vinculam a organização à atuação de sua instituidora. A relação com a Itaipu Binacional, portanto, não descaracteriza a especificidade organizacional do Itaipu Parquetec, mas compõe o ambiente estratégico no qual suas ações, programas, projetos e mecanismos de gestão são estruturados.

O Estatuto também estabelece princípios de administração que ajudam a compreender a natureza institucional da organização. Embora o Itaipu Parquetec possua natureza jurídica privada, sua administração observa princípios do setor público, como igualdade, legalidade, moralidade, probidade, impessoalidade, publicidade, eficiência e agilidade administrativa (FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU-BRASIL, 2025). Esses princípios aproximam a atuação da Fundação de exigências associadas à governança, transparência, eficiência e responsabilização, especialmente por se tratar de uma organização sem fins lucrativos que desenvolve projetos com diferentes parceiros e finalidades institucionais.

O Estatuto define como objeto da Fundação manter e operar o Itaipu Parquetec, desenvolvendo ciência, tecnologia, inovação, educação e negócios com resultados voltados à sociedade. Entre suas finalidades, o documento menciona o cumprimento da missão e da visão institucionais, a consolidação como ICT, a promoção de pesquisa, desenvolvimento e inovação, a interação com instituições de educação, pesquisa, tecnologia e fomento, além da estruturação de estratégias de governança com foco na Itaipu Binacional, na iniciativa privada, na área pública e no planejamento estratégico da instituição (FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU-BRASIL, 2025). Nesta subseção, esses elementos são mobilizados para caracterizar a base institucional da organização; a atuação como ICT e ecossistema de inovação é analisada na subseção seguinte.

A estrutura formal de administração também contribui para compreender o ambiente organizacional em que a gestão de projetos se insere. O Estatuto define como órgãos de administração o Conselho Curador, o Conselho Fiscal e o Conselho Diretor. O Conselho Curador possui competências relacionadas à aprovação do planejamento, dos objetivos estratégicos, do organograma, do orçamento e de normas institucionais. O Conselho Diretor, por sua vez, possui atribuições relacionadas à administração da Fundação e à aprovação de normas fundamentais de seleção, elaboração, aprovação e acompanhamento de ações, programas e projetos (FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU-BRASIL, 2025).

Essas previsões estatutárias indicam que a gestão de projetos ocorre em uma organização com instâncias formais de deliberação, fiscalização e administração. A competência para aprovar normas

relacionadas a ações, programas e projetos sugere que a padronização e o acompanhamento dessas iniciativas não decorrem apenas de decisões técnicas de uma área específica, mas de uma estrutura institucional que autoriza e orienta a criação de normas, fluxos e procedimentos. Esse ponto ajuda a situar, nas seções posteriores, documentos como a Instrução de Procedimentos, o Fluxograma de Gestão de Projetos e o Guia de Boas Práticas.

O Estatuto também vincula ações, programas e projetos ao planejamento estratégico da Fundação. O documento prevê que a Fundação possa realizar, patrocinar ou gerir ações, programas e projetos especiais associados ao Planejamento Estratégico, bem como firmar instrumentos jurídicos com entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, para a realização de suas finalidades. Além disso, estabelece que o patrimônio, as receitas e os resultados da Fundação sejam aplicados exclusivamente na manutenção de seus objetivos e no desenvolvimento de suas atividades próprias, vedada a distribuição de resultados (FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU-BRASIL, 2025). Essa combinação reforça a importância de mecanismos de planejamento, formalização, acompanhamento e prestação de contas em uma organização que executa projetos com parceiros e recursos vinculados e cujos objetivos estratégicos não se orientam à obtenção de lucro.

No Planejamento Estratégico 2023-2028, a missão institucional do Itaipu Parquetec é apresentada como “transformar conhecimento e inovação em bem-estar social”. A visão para 2028 consiste em ser “um ecossistema vibrante em oportunidades e referência em pesquisa, inovação, empreendedorismo, soluções e tecnologias”. O documento também apresenta valores como valorização de pessoas, respeito e diversidade, pensamento inovador, cooperação e integração, ética e integridade, foco em resultados e sustentabilidade (ITAIPU PARQUETEC, 2023, p. 10).

A missão e a visão indicam que a atuação institucional do Itaipu Parquetec é apresentada a partir de uma relação entre conhecimento, inovação e efeitos sociais esperados. Ao relacionar conhecimento, inovação e bem-estar social, o planejamento estratégico aproxima a atuação da organização de iniciativas voltadas à pesquisa, ao desenvolvimento tecnológico, ao empreendedorismo, à sustentabilidade e à geração de soluções. Para esta monografia, esse dado é relevante porque situa o PMO em uma instituição cuja gestão de projetos precisa dialogar com objetivos organizacionais amplos, e não apenas com rotinas administrativas ou entregas isoladas.

A relação com a Itaipu Binacional também aparece no Planejamento Estratégico 2023-2028. O documento afirma que, a partir de 2005, com a criação da Fundação Parque Tecnológico Itaipu-Brasil como entidade gestora do ecossistema, o Itaipu Parquetec passou a desempenhar papel de apoio ao cumprimento da missão da Itaipu Binacional. O planejamento também indica que sua revisão estratégica buscou alinhar o novo direcionamento da Fundação às diretrizes da instituidora,

evidenciando o papel estratégico do Itaipu Parquetec no desenvolvimento territorial, no fomento à pesquisa e no desenvolvimento tecnológico cooperado (ITAIPU PARQUETEC, 2023).

Essa relação é aprofundada na perspectiva “Parceiros e Ecossistema” do Planejamento Estratégico. Entre seus objetivos estratégicos, o documento estabelece a intenção de intensificar o relacionamento com a Itaipu, com base nos fins estatutários definidos pela instituidora, ampliando colaborações estratégicas, relações institucionais e cooperação em ações, projetos e programas (ITAIPU PARQUETEC, 2023, p. 14). Esse trecho mostra que a relação com a Itaipu Binacional não aparece apenas como dado histórico de origem, mas como vetor estratégico que orienta cooperações, projetos e programas da Fundação.

Em síntese, a natureza institucional, a missão e a relação com a Itaipu Binacional delimitam o ambiente organizacional em que o PMO está inserido. O Itaipu Parquetec combina autonomia jurídica, administrativa e financeira, natureza jurídica privada, ausência de finalidade lucrativa, princípios de administração associados à governança e à transparência, instâncias formais de deliberação e vínculo estratégico com a Itaipu Binacional. Essa caracterização não antecipa a análise da atuação do PMO, mas delimita as condições institucionais em que suas funções, processos, serviços e mecanismos de acompanhamento serão examinados nas seções seguintes.

3.1.2 Atuação como ICT, ecossistema de inovação e organização privada sem fins lucrativos

A atuação do Itaipu Parquetec como ICT, ecossistema de inovação e organização privada sem fins lucrativos ajuda a compreender a complexidade institucional em que o PMO está inserido. Os documentos analisados mostram que a organização atua em diferentes escalas territoriais, articula atores públicos e privados, desenvolve projetos de CT&I e acompanha resultados por meio de indicadores. A seção não retoma definições legais já discutidas no referencial; seu foco é mostrar como essas características aparecem no caso estudado e por que elas tornam a gestão de projetos uma dimensão relevante da atuação institucional.

O Relatório de Sustentabilidade 2024 apresenta o Itaipu Parquetec como instituição vinculada, desde sua origem, à pesquisa, ao desenvolvimento e à inovação da Itaipu Binacional. Inicialmente orientada ao apoio tecnológico à usina, a organização ampliou sua atuação para os setores produtivos, o desenvolvimento regional, o empreendedorismo, a educação e o bem-estar social. O mesmo relatório informa que a organização tem como foco estratégico projetos nos 399 municípios do Paraná e em 35 municípios do sul do Mato Grosso do Sul, sua atuação não se restringe a essas regiões, pois também abrange atividades em outras localidades do país e parcerias internacionais (ITAIPU

PARQUETEC, 2024b). Esse dado desloca a caracterização do Itaipu Parquetec de uma leitura centrada na sede física para uma leitura territorial, na qual projetos e parcerias se distribuem em diferentes escalas de atuação.

O Planejamento Estratégico 2023-2028 organiza essa atuação em cinco escopos: Pesquisa e Desenvolvimento; Empreendedorismo e Negócios; Tecnologias e Soluções; Educação e Extensão; e Gestão e Operação de Empreendimentos (ITAIPU PARQUETEC, 2023, p. 8-9). Esses escopos abrangem pesquisa aplicada, desenvolvimento tecnológico, inovação aberta, apoio a startups, formação, extensão, infraestrutura e serviços compartilhados. A diversidade das frentes institucionais ajuda a compreender por que a gestão de projetos no Itaipu Parquetec envolve iniciativas de naturezas distintas, com diferentes públicos, instrumentos, entregas, parceiros e formas de acompanhamento.

O Relatório de Sustentabilidade e o Caderno de Indicadores permitem caracterizar esse ambiente como ecossistema de inovação. O relatório associa a atuação do Itaipu Parquetec à integração entre empresas, universidades, poder público e sociedade, com foco no fomento de tecnologias inovadoras, empreendedorismo, formação de competências e fortalecimento de atividades produtivas do território (ITAIPU PARQUETEC, 2024b). O Caderno de Indicadores aprofunda essa caracterização ao apresentar o ecossistema a partir da lógica da quádrupla hélice - empresas, universidades, poder público e sociedade civil - e ao identificar atores institucionais como a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Universidade Aberta do Brasil (UAB), Instituto de Tecnologia Aplicada e Inovação (ITAI), Centro Internacional de Energias Renováveis – Biogás (CIBiogás), Instituto Polo Internacional Iguassu (POLOIGUASSU), Colégio SESI Internacional, Fundação Parque Tecnológico Itaipu e startups (ITAIPU PARQUETEC, 2025). Esses documentos mostram que o ecossistema não é apenas uma categoria conceitual, mas um arranjo composto por organizações de naturezas distintas, com funções relacionadas à educação, pesquisa, tecnologia, energia, turismo, empreendedorismo e desenvolvimento regional.

A literatura sobre ecossistemas de inovação ajuda a interpretar esse arranjo. Santos, Sotuyo e Yogui (2024) indicam que o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação em microrregiões com condições adequadas pode criar ambientes favoráveis ao crescimento econômico baseado em capital intelectual. Além disso, Budden e Murray (2022 *apud* Santos; Sotuyo; Yogui, 2024, p. 125) destacam que ecossistemas de inovação envolvem interação entre instituições de pesquisa, empreendedores, empresas, investidores e governos, conectados por interesses, necessidades, recursos complementares e confiança. No caso do Itaipu Parquetec, essa leitura permite compreender a articulação entre competências científicas, infraestrutura tecnológica, demandas institucionais, atores públicos e privados e necessidades territoriais.

A lógica da quádrupla hélice reforça essa interpretação ao incluir a sociedade como quarta hélice, ampliando a orientação das inovações para resultados coletivos (SANTOS; SOTUYO; YOGUI, 2024, p. 127-128). Essa abordagem se aproxima da forma como os documentos institucionais apresentam o Itaipu Parquetec, especialmente ao destacar a articulação entre empresas, universidades, poder público e sociedade (ITAIPU PARQUETEC, 2024b; ITAIPU PARQUETEC, 2025). Para a análise empírica, esse ponto é relevante porque situa a organização em um arranjo no qual inovação, cooperação, desenvolvimento territorial e interesse público aparecem combinados na prática institucional.

Santos, Sotuyo e Yogui caracterizam o Parque Tecnológico Itaipu como experiência de “concepção invertida”. Diferentemente de parques estruturados a partir de universidades consolidadas para depois atrair empresas, a formação do Itaipu Parquetec partiu da disponibilização de infraestrutura, da instalação de atividades universitárias, da criação de entidade de fomento à pesquisa científica e tecnológica e da implantação de laboratórios vinculados a demandas da Itaipu Binacional. Ao longo do tempo, esse processo apoiou a consolidação de cursos universitários, laboratórios de ensino, pesquisa e extensão, grupos de pesquisa, incubação empresarial e iniciativas voltadas a demandas tecnológicas e regionais (SANTOS; SOTUYO; YOGUI, 2024, p. 132-137). Essa trajetória ajuda a compreender que o Itaipu Parquetec se formou pela articulação entre infraestrutura disponível, demandas tecnológicas, instituições de ensino, pesquisa aplicada e desenvolvimento territorial.

O Caderno de Indicadores mostra que a atuação do ecossistema também é acompanhada por métricas institucionais. O documento informa que os indicadores foram construídos a partir de pesquisa sobre parques tecnológicos, levantamento de 459 possíveis indicadores e seleção de 45 após análise de aderência, com validação colaborativa por um Grupo de Trabalho formado por representantes de instituições do ecossistema. Os indicadores foram organizados em quatro temáticas: Impactos na Comunidade; Econômico e Financeiro; Cooperação e Desenvolvimento do Ecossistema; e Ciência, Tecnologia e Inovação (ITAIPU PARQUETEC, 2025). Essa estrutura indica que o acompanhamento do ecossistema abrange dimensões sociais, econômicas, científicas, tecnológicas e cooperativas, o que reforça a importância da produção de informações, do acompanhamento de resultados e da prestação de contas.

Alguns indicadores apresentados no Caderno ajudam a compreender a relação entre projetos, atores e resultados territoriais. O documento inclui, por exemplo, projetos cooperados Universidade/ICT-empresa, recursos captados em editais, mentorias, consultorias, ações formais de extensão, parcerias entre instituições do ecossistema, participação de discentes em projetos de empresas e participação de trabalhadores formais em projetos das empresas do ecossistema. Também

registra 222.250 pessoas impactadas por ações educacionais em 2024, com destaque para atividades de educação não formal e projetos voltados a escolas municipais (ITAIPU PARQUETEC, 2025). Esses dados caracterizam um ambiente em que projetos funcionam como meios de articulação entre instituições, públicos, recursos e resultados.

O Relatório de Sustentabilidade 2024 complementa essa leitura ao apresentar projetos com dimensão territorial e social. O Programa de Extensão para Sustentabilidade Territorial, desenvolvido em parceria com a Itaipu Binacional, impulsiona projetos em universidades públicas do Paraná e do sul do Mato Grosso do Sul, mobilizando estudantes e docentes em ações voltadas a desafios socioambientais e à aproximação entre academia e comunidades. O relatório também apresenta o projeto Governança Participativa para a Sustentabilidade, voltado à cidadania ativa e à democratização de políticas públicas de desenvolvimento sustentável por meio de núcleos de cooperação socioambiental no Paraná e no Mato Grosso do Sul (ITAIPU PARQUETEC, 2024b). Esses exemplos ilustram o tipo de ambiente institucional em que a gestão de projetos precisa articular cooperação, execução, acompanhamento e resultados territoriais.

Em síntese, a atuação do Itaipu Parquetec como ICT, ecossistema de inovação e organização privada sem fins lucrativos delimita um contexto institucional específico para a análise do PMO. Trata-se de uma organização marcada por múltiplos atores, projetos de CT&I, cooperação interinstitucional, indicadores, desenvolvimento territorial e resultados de interesse público. Nesse ambiente, a gestão de projetos não se restringe à organização interna das atividades; ela apoia a coordenação de iniciativas, a circulação de informações, a prestação de contas e a relação entre projetos e objetivos institucionais. Essa caracterização prepara a análise das próximas seções, voltadas à estruturação, ao funcionamento e às contribuições do PMO.

3.2 HISTÓRICO E MOTIVAÇÃO DA ESTRUTURAÇÃO DO PMO

A estruturação do PMO do Itaipu Parquetec pode ser compreendida no contexto de reorganização institucional iniciado em 2023. O Relatório de Sustentabilidade 2024 registra que, naquele ano, o então Parque Tecnológico Itaipu (PTI) completou 20 anos de atividades, implementou o Planejamento Estratégico 2023-2028 e criou o Centro de Negócios, o Escritório de Projetos e o Escritório de Governança (ITAIPU PARQUETEC, 2024b). Esse marco situa o PMO em um movimento mais amplo de revisão da estrutura organizacional, no qual planejamento, negócios, governança e gestão de projetos passaram a ocupar lugar mais explícito na arquitetura institucional.

O Catálogo de Serviços e Produtos do PMO apresenta essa trajetória como um processo de

estruturação progressiva. O documento situa a consolidação do PMO em 2023, a aprovação do fluxo institucional de gestão do portfólio em 2024, a implantação do Atlas PMO em 2025 e ações voltadas ao aumento da maturidade em gestão de projetos em 2026. O mesmo documento associa a criação do PMO à necessidade de fortalecer a governança, a padronização e a visão estratégica sobre o portfólio de projetos da instituição (ITAIPU PARQUETEC, 2026a, p. 19). Essa leitura documental indica que o PMO não foi concebido apenas como nova unidade administrativa, mas como parte de um esforço de institucionalização da gestão de projetos.

As entrevistas ajudam a compreender as motivações práticas desse processo. O entrevistado E2 afirmou que, antes da estruturação do PMO, não havia uma estrutura organizada para gerir o conjunto de projetos executados pela instituição. Em sua percepção, atividades como suporte, visibilidade do portfólio e organização de dados não ocorriam “de forma sistematizada”, “organizada” e “transparente” (ENTREVISTADO E2, 2026). Essa fala qualifica o achado documental: a criação do PMO respondeu a uma necessidade de tornar a gestão de projetos menos dependente de práticas dispersas e mais apoiada em rotinas institucionais de acompanhamento.

O entrevistado E2 também relacionou a estruturação do PMO à chegada da nova diretoria em 2023, à reestruturação organizacional e ao reconhecimento de que a execução de projetos constitui parte central da atuação do Itaipu Parquetec (ENTREVISTADO E2, 2026). Essa percepção é relevante porque desloca a motivação do PMO de uma demanda apenas técnica para uma demanda organizacional. Em uma instituição cuja atuação se materializa por meio de projetos de CT&I, cooperação e desenvolvimento territorial, a ausência de uma estrutura corporativa de gestão era percebida como fator que limitava a visibilidade sobre o conjunto das iniciativas.

A percepção do entrevistado E1 converge com essa leitura, mas acrescenta uma dimensão de posicionamento organizacional. Para ele, a estruturação do PMO esteve relacionada à mudança de gestão, à discussão sobre a composição da estrutura institucional e à busca por maior eficiência. O entrevistado observou que uma atividade semelhante já era realizada em outra área, vinculada a uma diretoria com forte orientação para a execução de projetos, mas que a criação de um PMO corporativo permitiu ampliar a transversalidade e a capilaridade da gestão de projetos, por estar voltado ao atendimento de diferentes diretorias e áreas da organização (ENTREVISTADO E1, 2026).

Esse ponto ajuda a compreender a diferença entre uma prática localizada de apoio a projetos e a estruturação de um PMO corporativo. A motivação não estava apenas em acompanhar projetos individualmente, mas em construir uma visão mais integrada do portfólio. Na percepção do entrevistado E1, o PMO não foi criado para executar tecnicamente os projetos, responsabilidade mantida nos centros e áreas executoras, mas para organizar informações, apoiar o fluxo institucional, conectar áreas e subsidiar a gestão com uma leitura mais ampla sobre o conjunto de projetos da

organização (ENTREVISTADO E1, 2026).

O entrevistado E3 reforçou a dimensão informacional da estruturação do PMO. Em sua percepção, o papel do escritório envolve ampliar a confiabilidade das informações, organizar dados e utilizá-los de forma estratégica, tanto para apoiar a alta gestão quanto para oferecer suporte aos centros de execução de projetos. O entrevistado relacionou a consolidação do PMO ao trabalho sobre processos, fluxos, documentos e padronização, indicando que o aumento da maturidade em gestão de projetos depende da existência de informações mais consistentes e consolidadas (ENTREVISTADO E3, 2026).

As entrevistas também indicam que a estruturação do PMO envolveu adaptação organizacional. O entrevistado E3 relatou resistência inicial, associada à mudança de práticas e à necessidade de as áreas incorporarem novos fluxos, documentos e formas de registro (ENTREVISTADO E3, 2026). O entrevistado E1 apresentou percepção semelhante ao observar que mudanças em processos costumam gerar desconforto, sobretudo quando alteram formas de trabalho já conhecidas (ENTREVISTADO E1, 2026). Essas falas indicam que a consolidação do PMO não decorreu apenas da definição formal de uma unidade, mas também de um processo gradual de adaptação, aprendizagem e construção de legitimidade interna.

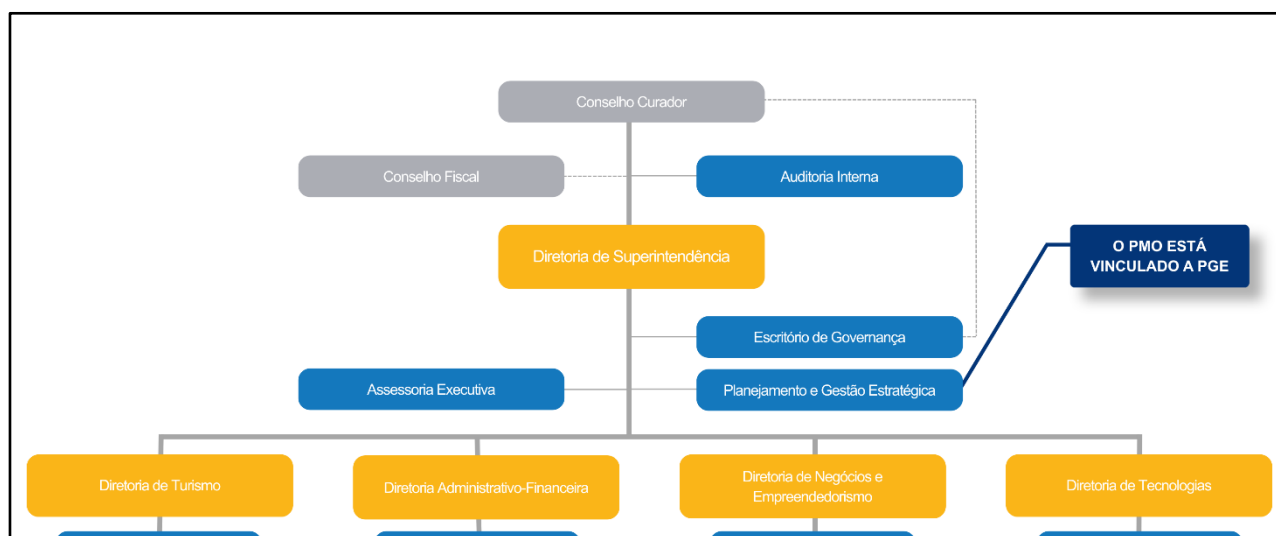
A análise conjunta dos documentos e das entrevistas permite interpretar a estruturação do PMO a partir de quatro motivações principais. A primeira é organizacional, vinculada à reorganização institucional de 2023 e à necessidade de uma estrutura corporativa de apoio à gestão de projetos. A segunda é informacional, relacionada à busca por maior visibilidade, confiabilidade e organização dos dados do portfólio. A terceira é metodológica, associada à padronização de fluxos, documentos e práticas de acompanhamento. A quarta é estratégica, vinculada à necessidade de subsidiar a gestão com informações integradas sobre projetos, entregas e andamento do portfólio.

Assim, o histórico de estruturação do PMO revela uma resposta institucional a problemas de organização, visibilidade, padronização e acompanhamento dos projetos. Os documentos formalizam o marco de criação e a trajetória de consolidação; as entrevistas mostram que essa estruturação respondeu a necessidades percebidas na prática, especialmente diante da diversidade e da centralidade dos projetos na atuação do Itaipu Parquetec. As seções seguintes examinam como essa motivação se materializa na estrutura organizacional, no funcionamento, nos processos, nas ferramentas e nas contribuições do PMO.

3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAMENTO DO PMO

A estrutura organizacional do PMO pode ser analisada a partir de sua localização formal no organograma institucional e do escopo de atuação descrito no Catálogo de Serviços e Produtos. O organograma posiciona o PMO na área de Planejamento e Gestão Estratégica (PGE), vinculada à Diretoria de Superintendência (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]). Essa localização indica que o PMO não está associado a uma diretoria executora específica, mas a uma área de apoio estratégico e transversal à gestão organizacional.

Figura 1 – Posicionamento do PMO na estrutura organizacional do Itaipu Parquetec



Fonte: adaptado pelo autor a partir de Itaipu Parquetec ([s.d.], p. 1).

O Catálogo de Serviços e Produtos formaliza o papel esperado do PMO ao organizar seus serviços, produtos e formas de apoio. O documento apresenta o escritório como facilitador, integrador e provedor de informações para a gestão eficiente do portfólio institucional de projetos, além de orientar gestores, equipes e partes interessadas sobre os serviços disponíveis (ITAIPU PARQUETEC, 2026a). Essa formulação indica que o Catálogo não se limita à divulgação dos serviços: ele comunica o mandato formal atribuído ao PMO e explicita o papel que a organização lhe confere na gestão de projetos.

O Catálogo organiza a atuação do PMO em oito eixos: Estratégia Institucional; Governança e Padronização; Gestão do Portfólio; Performance e Valor; Conhecimento e Suporte; Evolução e Maturidade; Capacitação e Desenvolvimento; e Comunicação e Relacionamento (ITAIPU PARQUETEC, 2026a, p. 3). Esses eixos abrangem serviços relacionados à gestão estratégica do portfólio, à propriedade intelectual, ao fluxo institucional de projetos, à metodologia, à gestão de demandas, ao monitoramento, ao suporte técnico, à gestão do conhecimento, à maturidade, à capacitação, à gestão de *stakeholders* e à comunicação. A amplitude do escopo indica que o PMO foi

formalizado como unidade corporativa de serviços internos, e não como área responsável pela execução técnica dos projetos.

Os produtos listados no Catálogo também ajudam a compreender o escopo formal de atuação do PMO. O documento menciona instrumentos como Canal de Oportunidades, *Dashboard* Institucional, Fluxo de Projetos, Atlas PMO, Guia de Boas Práticas, documentos normativos, tutoriais e ambientes de compartilhamento (ITAIPU PARQUETEC, 2026a, p. 18). Nesta seção, esses produtos são considerados apenas como evidências do escopo formal do escritório; sua análise operacional será aprofundada na seção 3.4, dedicada aos processos, ferramentas e indicadores utilizados.

A estrutura da equipe, apresentada no Catálogo, reforça a tentativa de combinar atuação corporativa e proximidade com as áreas executoras. O documento informa que a equipe foi concebida para fortalecer o PMO corporativo, considerando os processos, fluxos e a estrutura institucional da gestão do portfólio de projetos. Também afirma que sua atuação se concentra na consolidação da gestão do portfólio em perspectiva estratégica, com o objetivo de subsidiar a alta gestão com informações qualificadas e relevantes para a tomada de decisão. Ao mesmo tempo, o Catálogo indica a existência de pontos de apoio vinculados a centros e áreas de execução, o que sugere um desenho voltado à integração entre o PMO e as áreas que conduzem projetos (ITAIPU PARQUETEC, 2026a).

O Relatório de Sustentabilidade 2024 reforça essa leitura institucional ao apresentar o PMO como estrutura vinculada à PGE e responsável pela gestão do portfólio institucional, pelo acompanhamento do ciclo de vida dos projetos e convênios, pelo monitoramento de desempenho e pela medição da satisfação dos *stakeholders* (ITAIPU PARQUETEC, 2024b). Por ser um documento público de comunicação institucional, o relatório não permite, isoladamente, avaliar o funcionamento cotidiano do PMO, mas mostra como a organização apresenta o escritório.

As entrevistas ajudam a aproximar esse escopo formal da prática interna do PMO. O entrevistado E1 indicou que o escritório não atua na execução técnica dos projetos, responsabilidade atribuída aos centros e áreas executoras. Segundo ele, o PMO atua “fora da execução técnica”, exercendo “um olhar mais transversal” sobre o portfólio e conectando informações sobre os projetos à diretoria e aos demais colaboradores (ENTREVISTADO E1, 2026). A fala reforça a distinção entre executar projetos e estruturar condições organizacionais para sua gestão, o que é coerente com a vinculação do PMO à PGE e com o escopo formal apresentado no Catálogo.

O entrevistado E2 também caracterizou o funcionamento do PMO a partir da articulação entre áreas. Segundo sua percepção, a atuação do escritório envolve suporte aos centros de execução, interação com áreas-meio, relação com a diretoria e apoio à PGE, funcionando como uma instância de mediação entre diferentes necessidades institucionais (ENTREVISTADO E2, 2026). Essa leitura

ajuda a compreender o PMO como unidade transversal: seu funcionamento depende da capacidade de circular entre áreas técnicas, administrativas, estratégicas e executoras.

O entrevistado E3 acrescentou que a atuação do PMO envolve indicadores, padronização, suporte, visão de portfólio e consolidação de informações (ENTREVISTADO E3, 2026). Essa percepção reforça a amplitude do escopo formal apresentado no Catálogo, mas também aponta para uma característica central do funcionamento do escritório: sua atuação combina serviços de apoio metodológico, organização de dados e acompanhamento do portfólio. O detalhamento das ferramentas e dos indicadores utilizados para esse acompanhamento será tratado na seção seguinte.

A comparação entre documentos e entrevistas permite interpretar o PMO como uma unidade de articulação entre a alta gestão e as áreas executoras. Os documentos formalizam sua vinculação à PGE, seu escopo de serviços, seus produtos e sua estrutura de equipe. As entrevistas indicam que, na prática interna do escritório, esse desenho é percebido como atuação transversal, orientada ao suporte, à articulação, à organização de informações e ao acompanhamento do portfólio. O PMO, portanto, não aparece como instância executora dos projetos, mas como estrutura que apoia a gestão organizacional dos projetos.

Essa leitura também delimita um cuidado importante para as próximas seções. A posição do PMO na estrutura e a amplitude de seus serviços indicam condições favoráveis para apoiar governança, padronização, monitoramento e alinhamento estratégico, mas não comprovam, por si só, que essas contribuições estejam plenamente consolidadas. A seção 3.4 examina os processos, as ferramentas e os indicadores que sustentam esse funcionamento; posteriormente, as seções 3.5.1 a 3.5.4 analisam as contribuições e limitações do PMO em cada eixo da pesquisa.

3.4 PROCESSOS, FERRAMENTAS E INDICADORES UTILIZADOS

Os processos, ferramentas e indicadores utilizados pelo PMO dão materialidade à atuação descrita na seção anterior. A análise documental permite compreender a gestão de projetos no Itaipu Parquetec em três camadas complementares: uma normativa e processual, formada pela Instrução de Procedimentos e pelo Fluxograma; uma metodológica, representada pelo Guia de Boas Práticas; e uma tecnológica e informacional, composta pelo Atlas PMO, pelos *dashboards* e pelos materiais de orientação da ferramenta. Essa organização permite compreender como o PMO busca transformar fluxos, documentos e dados em práticas de acompanhamento do portfólio.

A Instrução de Procedimentos IP.PGE.001 formaliza a gestão do portfólio e o gerenciamento do ciclo de vida dos projetos. O documento estabelece entrada, gestão e saída do portfólio,

documentos institucionais, uso da ferramenta oficial, acompanhamento, controle de mudanças, encerramento, paralisação e cancelamento de projetos (ITAIPU PARQUETEC, 2026b). Para a análise, sua contribuição está em demonstrar que a gestão de projetos passou a contar com um conjunto comum de procedimentos voltado ao registro, à rastreabilidade, ao controle de mudanças e ao acompanhamento.

A Instrução também delimita a distribuição formal de responsabilidades na gestão do portfólio. Ao envolver Planejamento e Gestão Estratégica, Centro de Negócios, centros executores, áreas administrativas, financeiras, jurídicas, patrocinadores e instâncias de direção, o documento mostra que a gestão de projetos opera em um arranjo institucional compartilhado (ITAIPU PARQUETEC, 2026b). Nesse arranjo, o PMO aparece associado à organização do portfólio, ao acompanhamento das informações e à sustentação dos registros institucionais, sem concentrar todas as decisões do ciclo de vida dos projetos.

O Fluxograma de Gestão de Projetos complementa a Instrução ao representar visualmente o percurso das iniciativas. O documento apresenta o caminho desde a entrada pelo Canal de Oportunidades até planejamento, formalização, execução, prestação de contas, ajustes e monitoramento de resultados (ITAIPU PARQUETEC, 2024a). Sua função analítica está em mostrar que os projetos percorrem etapas sucessivas e interdependentes, com pontos de validação anteriores à formalização e ao longo da execução. A gestão de projetos, portanto, aparece como fluxo institucional, e não apenas como responsabilidade isolada do gestor do projeto.

O Guia de Boas Práticas cumpre função metodológica e pedagógica. Enquanto a Instrução formaliza regras e o Fluxograma organiza a sequência processual, o Guia apresenta orientações aplicáveis às equipes, explicando papéis, fases, documentos, boas práticas e uso do Atlas PMO. O documento informa que foi desenvolvido para apoiar o entendimento dos processos e atividades do fluxo institucional, funcionando como ferramenta dinâmica de apoio ao cotidiano das equipes e à consolidação de uma cultura colaborativa de gestão. Também afirma que sua construção considera boas práticas do PMI e a experiência acumulada pelas equipes do Itaipu Parquetec (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]b).

Ao tratar das fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento, o Guia orienta o uso de instrumentos como TAP, Plano de Trabalho, indicadores, cronograma, orçamento, controle de mudanças, aditivos, prestação de contas, Termo de Encerramento e lições aprendidas (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]b). Além de organizar fases, documentos e responsabilidades, o Guia de Boas Práticas indica que a metodologia institucional admite adaptações conforme a natureza e os requisitos dos projetos, aspecto que será retomado na análise das contribuições do PMO para a padronização.

O Atlas PMO constitui a principal ferramenta tecnológica dessa estrutura. O FAQ define a plataforma como ferramenta institucional voltada à gestão do portfólio de projetos, à consolidação de dados, à centralização de informações e à promoção de governança, padronização e eficiência (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]a). O panfleto de divulgação apresenta o Atlas PMO como plataforma institucional de gestão do portfólio de projetos, associada à centralização, visibilidade, colaboração, confiabilidade das informações e tomada de decisão baseada em dados. O material também vincula a ferramenta ao Objetivo Estratégico 5, relacionado à melhoria de processos para que sejam ágeis, claros e coerentes (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]d, p. 1).

Nos materiais analisados, o Atlas é apresentado não como um *software* genérico, mas como uma plataforma institucional voltada às especificidades da gestão de projetos do Itaipu Parquetec. O panfleto afirma que o Atlas foi desenvolvido para trazer mais integração, clareza e inteligência à gestão do portfólio, conectando informações, promovendo transparência e potencializando a tomada de decisões (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]d). Essa formulação permite interpretar o Atlas como instrumento de reorganização informacional: ele busca integrar fluxo, documentos, entregas, registros, indicadores e comunicação em uma base comum para o acompanhamento dos projetos.

O FAQ e o panfleto também cumprem função de orientação e apoio à adoção da ferramenta. O FAQ apresenta perguntas frequentes sobre funcionalidades, preenchimento de informações, fluxo institucional, papéis, responsabilidades, treinamentos e suporte, definindo-se como um documento vivo, a ser atualizado a partir das contribuições dos usuários (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]a). Essa característica mostra que a implantação do Atlas PMO não se restringe à disponibilização da plataforma; ela envolve comunicação, orientação e suporte às equipes que alimentam e utilizam as informações.

Os indicadores aparecem nos documentos como parte do planejamento, do acompanhamento e da visualização do portfólio. O Guia de Boas Práticas informa que, após a análise de aderência ao portfólio, a ideia é convertida em projeto na ferramenta institucional, que passa a receber e registrar dados ao longo de todo o ciclo de vida. Essas informações compõem uma base utilizada para alimentar *dashboards* em *Power BI* e apoiar a tomada de decisão em diferentes níveis organizacionais (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]b). O Relatório de Sustentabilidade também indica que essa estrutura informacional se articula ao uso de BI e à produção de materiais gerenciais de apoio à diretoria (ITAIPU PARQUETEC, 2024b), dimensão retomada de forma específica na análise das contribuições do PMO para o monitoramento.

As entrevistas indicam, pela percepção interna do PMO, que a centralização das informações é um dos avanços associados à ferramenta. O entrevistado E1 afirmou que a gestão do portfólio exigia maior centralização e confiabilidade, pois parte das informações dependia anteriormente de pessoas

específicas ou de controles locais. Em sua percepção, o Atlas PMO contribuiu para compilar informações essenciais do portfólio sem retirar totalmente a autonomia dos centros que já possuíam práticas próprias de gestão de projetos (ENTREVISTADO E1, 2026). O entrevistado E2 também percebeu o Atlas como avanço na redução de planilhas e controles paralelos, por oferecer uma fonte institucional de informações sobre projetos e portfólio (ENTREVISTADO E2, 2026).

A fala do entrevistado E3 ajuda a diferenciar ferramenta, base de dados e capacidade analítica. Ao tratar do Atlas PMO, ele reconheceu sua importância para a estratégia do escritório e apontou seu potencial de transformação em informação gerencial:

Para a estratégia de PMO, [o Atlas PMO] é [...] essencial para uma gestão. [...] Ele acaba criando uma grande base de dados. [...] Dá para utilizar muita coisa dali, muita coisa dá para se tornar informações estratégicas. Daí que vem a [...] gestão inteligente do portfólio. A gestão do portfólio é isso que a gente já está fazendo, que é organizar as informações, consolidar, centralizar, ter de fácil acesso; enfim, isso é gestão. [...] A inteligência do portfólio é você olhar para tudo isso e pensar o que a gente faz com isso, quais são os *insights*, quais dados a gente consegue cruzar para gerar uma informação estratégica (ENTREVISTADO E3, 2026).

A fala do entrevistado E3 é analiticamente relevante porque distingue a formação de uma base de dados de sua transformação em informação estratégica. A ferramenta cria condições para centralizar registros, consolidar dados, gerar *dashboards* e apoiar decisões, mas a produção de informação estratégica depende da qualidade e da atualização dos dados e da capacidade de interpretação da base. A diferença entre possuir registros e produzir leitura gerencial será retomada nas seções sobre monitoramento e desafios da atuação do PMO.

A análise conjunta dos documentos e entrevistas mostra que os processos, ferramentas e indicadores formam a base operacional da atuação do PMO. A Instrução e o Fluxograma organizam o percurso formal dos projetos; o Guia de Boas Práticas traduz esse percurso em orientação metodológica; o Atlas PMO centraliza registros e viabiliza visualizações gerenciais; e os dashboards e indicadores procuram transformar dados do portfólio em informações úteis ao acompanhamento. Esses instrumentos criam condições para as contribuições analisadas nas seções seguintes, mas sua efetividade depende do uso pelas áreas, da qualidade das informações registradas e da capacidade do PMO de transformar dados em análise útil à gestão.

3.5 CONTRIBUIÇÕES DO PMO PARA A GESTÃO DE PROJETOS

Após a caracterização institucional do Itaipu Parquetec e a análise da estruturação, do funcionamento, dos processos, das ferramentas e dos indicadores utilizados pelo PMO, esta seção examina suas contribuições para a gestão de projetos da organização. A análise será organizada pelos

quatro eixos definidos no desenho da pesquisa: governança, padronização, monitoramento e alinhamento estratégico.

Essa organização permite relacionar os achados da análise documental e das entrevistas às dimensões centrais do problema de pesquisa, observando não apenas o papel formal atribuído ao PMO, mas também as contribuições percebidas e os limites associados à sua consolidação no contexto organizacional estudado.

3.5.1 Contribuições para a governança

A contribuição do PMO para a governança dos projetos pode ser compreendida como apoio à organização de fluxos, responsabilidades, informações e registros que subsidiam a gestão do portfólio. O referencial teórico discutiu a governança de projetos como estrutura de políticas, processos, papéis, responsabilidades e mecanismos de decisão, voltada a orientar a condução dos projetos e sua relação com os objetivos organizacionais (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025a). No caso analisado, a contribuição do PMO para a governança não se traduz em autoridade exclusiva sobre o portfólio, mas na capacidade de estruturar informações, tornar demandas rastreáveis e apoiar decisões institucionais.

A Instrução de Procedimentos IP.PGE.001 formaliza essa base ao estabelecer procedimentos para a gestão do Portfólio Institucional e para o gerenciamento do ciclo de vida dos projetos. O documento define etapas de entrada, gestão e saída do portfólio, além de documentos institucionais, registros obrigatórios, acompanhamento, controle de mudanças, paralisação, cancelamento e encerramento de projetos (ITAIPU PARQUETEC, 2026b). A contribuição para a governança está, inicialmente, na criação de um percurso formal que define como uma oportunidade ou demanda passa a ser registrada, analisada, acompanhada e eventualmente encerrada.

A entrada no portfólio evidencia esse desenho. A Instrução estabelece que as propostas devem ser registradas em canal oficial, submetidas à triagem inicial e encaminhadas para análise técnica e estratégica, considerando aspectos como viabilidade, sustentabilidade financeira, potencial de impacto institucional e compatibilidade com as diretrizes organizacionais (ITAIPU PARQUETEC, 2026b). O Fluxograma de Gestão de Projetos complementa essa estrutura ao representar o percurso das iniciativas desde o Canal de Oportunidades até a formalização, execução, prestação de contas, ajustes e monitoramento de resultados (ITAIPU PARQUETEC, 2024a). Esses documentos indicam que a governança apoiada pelo PMO se constrói por meio de etapas, registros e pontos de validação, e não apenas por uma instância decisória isolada.

O Catálogo de Serviços e Produtos reforça essa leitura ao formalizar serviços diretamente

relacionados à governança. No serviço de Gestão de Demandas, o PMO aparece associado ao Canal de Oportunidades, à rastreabilidade da entrada de demandas, à triagem, à consolidação de informações para análise institucional, ao acompanhamento de devolutivas e aos registros padronizados (ITAIPU PARQUETEC, 2026a). A contribuição desse serviço está em reduzir entradas informais, criar histórico das demandas e permitir que a organização identifique o que foi recebido, analisado, devolvido, priorizado ou convertido em projeto.

A governança também aparece no Catálogo por meio da gestão de *stakeholders* e da comunicação do PMO. O documento associa esses serviços ao mapeamento e priorização de *stakeholders*, à organização de agendas, à facilitação da comunicação entre centros, projetos e parceiros, à intermediação de demandas com áreas corporativas, aos reportes executivos, aos dados consolidados e ao apoio a decisões estratégicas (ITAIPU PARQUETEC, 2026a). Esses elementos indicam que a governança apoiada pelo PMO não se limita a documentos ou controles; ela envolve circulação de informações, alinhamento de expectativas e relacionamento entre atores internos e externos.

As entrevistas indicam, pela percepção interna do PMO, que essa estruturação ampliou a visibilidade e a rastreabilidade do portfólio. O entrevistado E2 relacionou a formalização dos processos e o uso do Atlas PMO à possibilidade de identificar responsáveis, registrar informações e tornar os dados mais acessíveis. Em sua percepção, a organização passou a contar com uma fonte institucional de informações sobre o portfólio, reduzindo a dependência de planilhas e controles paralelos (ENTREVISTADO E2, 2026). Essa fala converge com os documentos, mas acrescenta um elemento prático: a governança depende de informações disponíveis, organizadas e acessíveis quando a gestão precisa acompanhar projetos, responder a demandas ou prestar informações.

O entrevistado E3 sintetizou essa contribuição ao afirmar que o principal avanço está em ter informação disponível sobre o portfólio:

O principal ponto é informação em mãos. Então, qualquer coisa que for perguntada a nível de portfólio, a gente tem acesso. Então, se perguntarem sobre documentos, sobre status, sobre valores, sobre prazos [...], tudo isso que é geral de projetos, a gente tem à mão para qualquer momento que nos questionarem, a gente consegue passar informação, coisa que entendo que antes não tinha (ENTREVISTADO E3, 2026).

A fala do entrevistado E3 relaciona a governança à capacidade de tornar o portfólio mais compreensível para a gestão. O PMO não decide isoladamente sobre os projetos, mas organiza informações que permitem à gestão conhecer status, documentos, prazos, valores e pendências. Essa contribuição é especialmente importante em uma organização com múltiplas áreas executoras e projetos de naturezas distintas, pois reduz a dependência de informações dispersas em pessoas,

planilhas ou controles locais.

O entrevistado E1 reforçou essa interpretação ao associar a atuação do PMO à centralização e à confiabilidade das informações. Segundo sua percepção, parte das informações sobre projetos estava anteriormente dispersa em pessoas ou controles específicos das áreas. O Atlas PMO, junto às revisões de fluxo e processo, passou a contribuir para compilar informações essenciais do portfólio, preservando certa autonomia dos centros que já possuíam práticas próprias de gestão de projetos (ENTREVISTADO E1, 2026). Esse ponto mostra que a governança apoiada pelo PMO não eliminou a diversidade de práticas locais, mas buscou criar uma camada institucional comum de informação.

Essa camada institucional possui limites. A Instrução e o Fluxograma indicam que a entrada, a análise, a formalização, a execução e o acompanhamento dos projetos passam por unidades distintas, e não apenas pelo PMO (ITAIPU PARQUETEC, 2026b; ITAIPU PARQUETEC, 2024a). Portanto, a base comum de informação organizada pelo escritório apoia a governança, mas opera dentro de um arranjo institucional mais amplo.

A distinção entre apoio à governança e autoridade decisória é decisiva para interpretar o caso. O PMO contribui para tornar situações críticas visíveis, mas não possui autonomia plena para decidir sobre continuidade, paralisação, cancelamento ou reorientação dos projetos. O entrevistado E3 explicitou essa tensão ao tratar de projetos paralisados ou enviados para formalização há meses:

Projetos paralisados [...] trazem para a luz que a gente não tem governança sobre o nosso portfólio. Ele pode ter uma visão estratégica de tipo: a gente vai manter paralisado, porque é bom ter esse projeto paralisado, mas isso é uma decisão. [...] Mas não, a gente tem projetos que simplesmente o patrocinador parou de responder (ENTREVISTADO E3, 2026).

Essa fala qualifica a limitação da governança apoiada pelo PMO. Projetos paralisados podem decorrer de decisão estratégica legítima, desde que essa decisão seja assumida e registrada. A fragilidade aparece quando a paralisação decorre de ausência de resposta, indefinição ou falta de encaminhamento. Nesses casos, o PMO consegue evidenciar o problema, mas não necessariamente resolvê-lo. A decisão sobre manter, cancelar, reorientar ou priorizar iniciativas depende de patrocinadores, áreas executoras e instâncias de gestão que extrapolam o mandato do escritório.

A diversidade do portfólio também influencia esse limite. O entrevistado E1 chamou a atenção para a necessidade de análises multidisciplinares, considerando que os projetos do Itaipu Parquetec envolvem diferentes áreas de conhecimento, escopos e exigências institucionais (ENTREVISTADO E1, 2026). Esse achado sugere que a governança do portfólio precisa combinar estruturação e flexibilidade: fluxos e registros são necessários para evitar informalidade e perda de rastreabilidade, mas decisões sobre projetos distintos exigem participação de atores com conhecimento técnico, institucional e estratégico adequado a cada caso.

A análise conjunta dos documentos e das entrevistas permite identificar três contribuições principais do PMO para a governança. A primeira é a rastreabilidade, expressa no registro de oportunidades, demandas, projetos, documentos, status, responsáveis, mudanças e informações do portfólio. A segunda é a organização de fluxos e responsabilidades, observada na Instrução, no Fluxograma e nos serviços de gestão de demandas, comunicação e gestão de *stakeholders*. A terceira é a produção de informações para decisão, percebida nas entrevistas como avanço em relação a um cenário anterior de informações dispersas ou pouco consolidadas.

Essas contribuições não significam que a governança esteja plenamente consolidada. Os documentos formalizam processos, papéis e instrumentos; as entrevistas indicam avanços na visibilidade e na disponibilidade de informações; mas os mesmos achados revelam limites de autoridade, dependência de patrocinadores, necessidade de decisão por outras instâncias e situações em que o portfólio permanece sem encaminhamento claro. A contribuição do PMO para a governança situa-se, portanto, como apoio à governança organizacional de projetos, e não como exercício pleno de comando sobre o portfólio.

Em síntese, o PMO contribui para a governança ao estruturar uma base comum de fluxos, registros e informações, tornando o portfólio mais rastreável e passível de acompanhamento. Sua atuação fortalece a capacidade institucional de conhecer demandas, acompanhar projetos, identificar pendências e apoiar decisões. O limite central está na passagem entre visibilidade e deliberação: o PMO organiza e qualifica informações, mas a decisão sobre o destino dos projetos depende de atores e instâncias que ultrapassam sua atuação direta.

3.5.2 Contribuições para a padronização

A contribuição do PMO para a padronização aparece na formalização de uma base comum de métodos, documentos, fluxos e ferramentas para a gestão de projetos. O Catálogo de Serviços e Produtos apresenta o serviço de Metodologia e Padronização como voltado ao fortalecimento de processos, fluxos e instrumentos institucionais, atribuindo ao PMO atividades como orientar o cumprimento de normas, metodologias e diretrizes, desenvolver e disponibilizar *templates*, modelos e ferramentas, manter atualizado o Guia de Boas Práticas e elaborar materiais explicativos de apoio à metodologia institucional (ITAIPU PARQUETEC, 2026a).

A Instrução de Procedimentos IP.PGE.001 detalha essa padronização em termos procedimentais. O documento estabelece documentos institucionais como Termo de Abertura do Projeto, Plano de Trabalho, Plano Orçamentário e Cronograma, Contrapartida Econômica, Simulação

de Recursos Humanos, Relatório de Atividades, Controle de Mudanças, Justificativa de Aditivo, Ofícios de Comunicação e Declaração de Competência Técnica. Também define entrada obrigatória pelo canal oficial, cadastro na ferramenta institucional, fases do ciclo de vida, acompanhamento, encerramento, cancelamento e tratamento de projetos de programas (ITAIPU PARQUETEC, 2026b). A contribuição da Instrução não está apenas na existência desses documentos, mas na tentativa de tornar o percurso dos projetos mais previsível, rastreável e institucionalmente comparável.

O Fluxograma de Gestão de Projetos complementa essa padronização ao representar o caminho formal das iniciativas desde o Canal de Oportunidades até a formalização, execução, prestação de contas, ajustes e monitoramento de resultados (ITAIPU PARQUETEC, 2024a). A leitura conjunta da Instrução e do Fluxograma indica que o PMO contribui para a padronização ao reduzir a dispersão de procedimentos e ao criar uma referência comum para áreas que executam projetos de naturezas distintas. Essa contribuição se aproxima do referencial teórico, que tratou metodologias e processos não como prescrições rígidas, mas como referências compartilhadas que precisam ser adaptadas ao contexto organizacional e ao tipo de projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025b).

O Guia de Boas Práticas acrescenta uma dimensão metodológica e pedagógica a esse processo. O documento informa que foi desenvolvido para apoiar o entendimento dos processos e atividades do fluxo institucional, apresentando de forma detalhada e dinâmica como cada etapa se conecta dentro da instituição. Também afirma que busca funcionar como ferramenta de apoio ao cotidiano das equipes, contribuindo para o aprimoramento contínuo e para a consolidação de uma cultura colaborativa de gestão (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]b). Sua função, portanto, não é apenas reproduzir a norma: o Guia traduz o fluxo institucional em orientações aplicáveis, reunindo papéis, fases, documentos, ferramentas, boas práticas e lições aprendidas.

Ao tratar das fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento, o Guia orienta o uso de instrumentos como TAP, Plano de Trabalho, indicadores, cronograma, orçamento, controle de mudanças, aditivos, prestação de contas, Termo de Encerramento e lições aprendidas (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]b). Essa estrutura reforça que a padronização não se limita ao início do projeto, mas acompanha todo o seu ciclo de vida. Ela busca criar uma linguagem comum para que as áreas submetam demandas, formalizem projetos, planejem entregas, registrem alterações, prestem contas e encerrem iniciativas com maior rastreabilidade.

As entrevistas sugerem, a partir das percepções dos integrantes do PMO, que a padronização foi uma dimensão central do processo de consolidação do escritório. O entrevistado E2 afirmou que os primeiros esforços envolveram a estruturação do processo, do fluxo institucional e dos

documentos. Segundo ele, “a partir da definição e da estruturação de um processo padronizado institucionalmente, as outras coisas ficam mais fáceis de acontecer” (ENTREVISTADO E2, 2026). Essa fala ajuda a interpretar a padronização como etapa de base: antes de ampliar análises, indicadores ou reportes, o PMO precisou estruturar um modo comum de organizar e acompanhar os projetos.

A percepção do entrevistado E2 também indica que a padronização não foi tratada apenas como produção documental. Ao mencionar a construção do fluxo de projetos, a padronização dos documentos e a disseminação da metodologia, o entrevistado associa a atuação do PMO a uma mudança de forma de trabalho. O escritório passou a oferecer referências para que as áreas compreendessem como uma demanda ingressa no fluxo, quais documentos são necessários, como o projeto é formalizado e que informações precisam ser registradas ao longo da execução. Essa contribuição é relevante porque a padronização, nesse caso, atua como condição para que a gestão de projetos deixe de depender apenas de práticas individuais ou localizadas.

A padronização também aparece vinculada ao Atlas PMO. O FAQ apresenta a ferramenta como ambiente digital voltado à gestão do portfólio, à centralização de informações e à promoção de governança, padronização e eficiência (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]a). O Atlas contribui para a padronização ao criar uma base institucional comum de registros, documentos, etapas, evidências e informações dos projetos. No entanto, a ferramenta não elimina completamente práticas locais. O entrevistado E1 observou que o Atlas PMO ajudou a construir um “mínimo de padrão” institucional, sem retirar por completo a autonomia dos centros que já possuíam boas práticas e ferramentas próprias de gestão de projetos (ENTREVISTADO E1, 2026). Essa fala mostra que a padronização adotada não opera como uniformização absoluta, mas como camada comum de registro e acompanhamento.

Essa distinção é importante para evitar uma leitura rígida da padronização. O PMO não aparece como estrutura que substitui todas as práticas existentes nos centros, mas como unidade que define referências mínimas para que informações essenciais possam ser consolidadas em nível institucional. A contribuição está, portanto, em criar compatibilidade entre práticas distintas: os centros podem manter formas próprias de organização, desde que informações, documentos e registros necessários ao portfólio sejam incorporados à base comum. Esse ponto se aproxima do referencial teórico ao tratar a padronização como linguagem compartilhada e não como negação da diversidade dos projetos.

A própria metodologia institucional reconhece a necessidade de adaptação. O Guia de Boas Práticas informa que o fluxo institucional segue predominantemente uma abordagem tradicional para garantir padronização e governança, mas admite que a execução e o acompanhamento de alguns

projetos possam adotar métodos ágeis ou híbridos, conforme escopo, natureza, requisitos institucionais e contexto de atuação (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]b). Essa previsão é relevante porque o Itaipu Parquetec executa projetos em diferentes áreas, regidos por instrumentos jurídicos distintos, com diversos parceiros e níveis de incerteza. A padronização, portanto, precisa preservar rastreabilidade e conformidade institucional sem impedir adaptações necessárias ao tipo de projeto.

As entrevistas também revelam tensões nesse processo. O entrevistado E3 relatou situações em que fluxos de análise, preenchimento de documentos e coleta de assinaturas podem ser percebidos como burocráticos, especialmente quando não se compreende o motivo de determinadas etapas. A tensão aparece com força no Plano de Trabalho, que pode ser visto como extenso quando solicita informações que nem sempre são demandadas diretamente pelo patrocinador. O entrevistado explicou:

O Plano de Trabalho [...] é desenvolvido seguindo boas práticas, seguindo aquilo que segue no instrumento jurídico e seguindo lições aprendidas. Então, existem três fontes de racional para a estruturação do Plano de Trabalho. [...] Pode acontecer de o centro ter informações para ser preenchidas que o patrocinador não costuma pedir. Então, eles acham um Plano de Trabalho excessivo de informações, mas todas as informações que estão lá sendo solicitadas têm um porquê, não é ter só por ter (ENTREVISTADO E3, 2026).

Essa fala é central para compreender o limite da padronização. O documento padronizado pode reunir exigências de boas práticas, demandas jurídicas e aprendizados institucionais, mas sua utilidade nem sempre é percebida de imediato por quem executa o projeto. A contribuição do PMO, nesse caso, não se encerra na criação do modelo; ela depende da capacidade de explicar o racional dos instrumentos, demonstrar sua utilidade e apoiar as áreas no uso adequado dos documentos.

A padronização também envolve uma dimensão cultural. O entrevistado E2 indicou que a organização avançou, mas ainda enfrenta resistências e precisa fortalecer uma cultura institucional de gestão de projetos e de gestão de portfólio (ENTREVISTADO E2, 2026). Essa percepção mostra que a consolidação dos padrões não depende apenas da publicação de normas, fluxos ou guias. Ela exige aproximação com as áreas, comunicação sobre a utilidade dos instrumentos, suporte metodológico e aprendizagem ao longo da prática.

A análise conjunta dos documentos e entrevistas permite identificar três contribuições do PMO para a padronização. A primeira é a padronização processual, expressa na formalização do fluxo de projetos, nas etapas do ciclo de vida e na distribuição de responsabilidades. A segunda é a padronização documental e metodológica, observada no uso de TAP, Plano de Trabalho, relatórios, controles de mudança, aditivos, documentos de encerramento, Guia de Boas Práticas e orientações institucionais. A terceira é a padronização informacional, associada ao Atlas PMO, aos registros em base comum, aos tutoriais e à redução da dependência de controles paralelos.

Essas contribuições não significam que a padronização esteja plenamente consolidada. Os documentos formalizam uma arquitetura metodológica consistente, e as entrevistas internas indicam avanços na clareza dos fluxos, na organização dos documentos e na construção de uma base comum de informações. Os mesmos achados revelam limites: dúvidas ainda surgem, alguns instrumentos podem ser percebidos como excessivos, a adoção depende da compreensão das áreas e a flexibilidade precisa ser negociada conforme a natureza dos projetos e as exigências dos instrumentos jurídicos.

Em síntese, o PMO contribui para a padronização ao estruturar processos, documentos, ferramentas e orientações que reduzem a dispersão de práticas e criam uma linguagem comum para a gestão de projetos. A limitação central está na passagem entre padrão definido e padrão apropriado. Os instrumentos existem e cumprem função institucional, mas sua consolidação depende do uso efetivo, da compreensão do racional metodológico e da capacidade de adaptar a metodologia sem perder rastreabilidade, conformidade institucional e qualidade das informações.

3.5.3 Contribuições para o monitoramento

A contribuição do PMO para o monitoramento está relacionada à capacidade de tornar os projetos e o portfólio mais visíveis, passíveis de acompanhamento e úteis à interpretação gerencial. O referencial teórico tratou o monitoramento como prática que envolve acompanhar, revisar e relatar o desempenho dos projetos em relação aos objetivos definidos, produzindo informações úteis para ações corretivas, preventivas ou de apoio à decisão. No caso do Itaipu Parquetec, essa contribuição aparece na articulação entre processos formalizados, ferramenta institucional, *dashboards*, indicadores e reportes executivos.

O Catálogo de Serviços e Produtos apresenta o serviço de Monitoramento e Performance do Portfólio como voltado ao acompanhamento estruturado e contínuo dos projetos por meio de indicadores padronizados e informações confiáveis. O documento atribui ao PMO atividades como criação e atualização de painéis de indicadores, definição e revisão de indicadores do portfólio, consolidação de dados em ferramenta institucional integrada, orientação aos usuários sobre os indicadores disponibilizados, recebimento de *feedbacks* e análise crítica do desempenho do portfólio (ITAIPU PARQUETEC, 2026a). O Catálogo, portanto, formaliza o monitoramento como serviço que envolve não apenas visualização de dados, mas também apoio à interpretação do desempenho dos projetos.

A Instrução de Procedimentos IP.PGE.001 reforça essa dimensão ao associar a gestão do portfólio à consolidação de indicadores institucionais, ao acompanhamento da execução física, à

identificação de desvios e ao apoio a decisões gerenciais. Na fase de execução, o documento exige registros sistemáticos e atualizados sobre atividades, marcos, entregas, relatórios periódicos e ajustes aprovados. Na fase de monitoramento e controle, estabelece o acompanhamento de cronograma, execução financeira, marcos contratuais e indicadores do projeto, prevendo que o PMO acompanhe continuamente os indicadores no *dashboard* institucional e possa solicitar atualizações ou esclarecimentos diante de inconsistências ou ausência de registros (ITAIPU PARQUETEC, 2026b).

O Guia de Boas Práticas também vincula o monitoramento à rotina de gestão dos projetos. Na fase de planejamento, o documento orienta a definição de metas, indicadores, entregas, cronograma, orçamento e resultados esperados. Na fase de monitoramento e controle, orienta reuniões periódicas, atualização dos registros, acompanhamento dos indicadores no *dashboard* do Atlas PMO e formalização de mudanças por Controle de Mudança ou Aditivo, conforme o impacto em escopo, prazo ou custo (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]b). Esses elementos indicam que o monitoramento não se restringe à observação do andamento dos projetos; ele envolve registro de informações, análise de desvios, tratamento de mudanças e manutenção de evidências ao longo do ciclo de vida.

A análise documental sugere que o Atlas PMO amplia a capacidade de monitoramento ao reunir informações antes dispersas em uma plataforma comum. O FAQ informa que a ferramenta oferece painéis sobre andamento físico, entregas, atividades em aberto, indicadores e cronograma atualizado, permitindo maior visibilidade para pontos focais, patrocinadores e diferentes níveis de decisão (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]a). O panfleto complementa essa leitura ao apresentar *dashboards* atualizados com indicadores para acompanhar a evolução dos projetos ao longo do tempo e por área de atuação (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]d). Esses documentos formalizam o potencial da ferramenta, mas não comprovam, isoladamente, sua apropriação plena pelas áreas ou seu uso efetivo em todas as decisões de gestão.

O Relatório de Sustentabilidade 2024 apresenta publicamente essa frente de atuação ao associar o PMO à automação da gestão do portfólio por meio do Atlas PMO, à implementação de análises estratégicas com *Business Intelligence* e à produção de materiais de apoio à diretoria para decisões alinhadas ao Planejamento Estratégico 2023-2028. O documento também menciona a divulgação mensal de infográfico institucional com informações sobre oportunidades recebidas, portfólio de projetos, negócios em tratativa, serviços técnicos especializados e ações de prospecção (ITAIPU PARQUETEC, 2024b). Por se tratar de relatório institucional, esse dado é tomado, nesta análise, como evidência da forma como a organização publiciza a atuação do PMO, e não como comprovação isolada da efetividade desses instrumentos.

As entrevistas sugerem, a partir das percepções dos integrantes do PMO, que houve avanço

na centralização e na disponibilização das informações do portfólio. O entrevistado E1 associou a estruturação do PMO à busca por maior centralização e confiabilidade dos dados, observando que, anteriormente, parte das informações dependia de pessoas específicas ou de controles locais.

O entrevistado E2 apresentou percepção semelhante ao indicar que o PMO passou a disponibilizar dados sobre portfólio, projetos e histórico consolidado para a diretoria e para outras áreas. Também afirmou que o monitoramento do portfólio por meio do BI e a consolidação de informações constituem serviços demandados internamente (ENTREVISTADO E2, 2026). Essa fala reforça a contribuição do PMO para a visibilidade do portfólio, mas precisa ser interpretada como percepção interna do escritório, já que a pesquisa não entrevistou diretamente as áreas atendidas.

A contribuição para o monitoramento, porém, não se encerra na centralização de dados. O FAQ do Atlas PMO alerta que a falta de atualização do status das atividades compromete a visibilidade do andamento real do projeto e afeta relatórios e indicadores, especialmente antes de reportes mensais e reuniões de governança (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]). A própria orientação institucional reconhece, portanto, que a confiabilidade do monitoramento depende da atualização das informações pelas equipes. A ferramenta cria condições para acompanhar o portfólio, mas os resultados dependem da qualidade dos registros e da regularidade com que os dados são alimentados.

A entrevista com E3 aprofunda essa tensão ao diferenciar a existência de dados da capacidade de produzir análise gerencial. Ao comentar projetos paralisados ou enviados para formalização há meses, o entrevistado relacionou o desenvolvimento de reportes estratégicos à necessidade de interpretar melhor a base de dados:

Com esse status report estratégico, é isso que a gente pretende fazer: analisar o nosso banco de dados e levar essas informações estratégicas para a diretoria, porque hoje a gente fornece essas informações, mas em números. Então a gente tem lá [...] 27 projetos em elaboração. O que é isso? O que o diretor faz com essa [informação]? (ENTREVISTADO E3, 2026).

Essa fala desloca a análise da simples produção de números para a construção de inteligência sobre o portfólio. O problema apontado pelo entrevistado não é a ausência de dados, mas a necessidade de interpretar o que eles significam para a gestão. Um número de projetos em elaboração, por exemplo, pode indicar fluxo ativo, gargalo de formalização, ausência de decisão, sobrecarga de análise ou risco de perda de oportunidade. Sem essa leitura, o dado permanece descritivo; com análise, ele pode subsidiar decisões sobre priorização, reorientação, paralisação, cancelamento ou retomada de iniciativas.

Essa distinção também permite compreender a relação entre monitoramento e governança. Projetos paralisados, pendências de formalização, atrasos recorrentes, ausência de atualização e desvios entre planejamento e execução são informações relevantes para o acompanhamento do

portfólio. A contribuição do PMO está em organizar essas evidências e indicar sua relevância gerencial; o encaminhamento dessas situações depende das instâncias responsáveis pelo portfólio.

O controle de mudanças reforça essa leitura. A Instrução de Procedimentos estabelece que desvios devem ser analisados e tratados tempestivamente, com registro formal das decisões. Ajustes que não alterem escopo, prazo ou custo devem ser formalizados por Controle de Mudança, enquanto alterações que afetem esses elementos devem ser tratadas por Aditivo, conforme o instrumento jurídico (ITAIPU PARQUETEC, 2026b). O Guia de Boas Práticas orienta que mudanças aprovadas sejam refletidas nos registros da ferramenta e nos documentos do projeto, garantindo rastreabilidade e governança (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]b). Assim, o monitoramento envolve não apenas acompanhar o andamento, mas registrar alterações, justificar decisões e manter coerência entre execução, documentação e indicadores.

A análise conjunta dos documentos e entrevistas permite identificar três contribuições principais do PMO para o monitoramento. A primeira é a centralização de informações, associada ao Atlas PMO, aos *dashboards* de BI e à consolidação de dados do portfólio. A segunda é a visibilidade sobre a execução, expressa no acompanhamento de status, entregas, cronograma, indicadores, execução física e financeira, projetos paralisados e pendências de formalização. A terceira é a qualificação progressiva da informação, percebida nas entrevistas como passagem de números isolados para análises gerenciais capazes de apoiar a direção.

Essas contribuições ainda convivem com limites relevantes. A atualização das informações depende das áreas executoras e dos pontos focais; segundo E3, a base histórica do Atlas PMO pode conter registros de projetos anteriores à consolidação do fluxo institucional (ENTREVISTADO E3, 2026); os *dashboards* dependem da qualidade dos dados inseridos; e os reportes só apoiam decisões quando são interpretados e utilizados pelas instâncias de gestão. As entrevistas indicam que houve avanço em relação à fragmentação anterior das informações, mas também mostram que o monitoramento permanece em processo de consolidação.

Em síntese, o PMO contribui para o monitoramento ao criar uma base institucional de informações sobre projetos e portfólio, organizar *dashboards* e indicadores, acompanhar desvios e ampliar a visibilidade sobre o andamento das iniciativas. A limitação central está na passagem entre dado registrado e informação gerencial utilizada. Os documentos formalizam ferramentas, indicadores e painéis; as entrevistas mostram que a efetividade do monitoramento depende da atualização contínua, da qualidade dos registros, da interpretação dos dados e do uso dessas informações pelas instâncias decisórias.

3.5.4 Contribuições para o alinhamento estratégico

A contribuição do PMO para o alinhamento estratégico situa-se na relação entre planejamento institucional, gestão do portfólio e uso das informações sobre projetos. O referencial teórico discutiu que o alinhamento estratégico, no âmbito da gestão de portfólio, envolve critérios para seleção, priorização, acompanhamento, avaliação e melhoria contínua das iniciativas organizacionais (ALMEIDA; ALMEIDA, 2013, p. 48-49). No caso do Itaipu Parquetec, essa dimensão precisa ser interpretada com cautela: a existência de planejamento estratégico, fluxo formal e ferramenta institucional indica condições de alinhamento, mas não permite concluir que todos os projetos estejam plenamente alinhados ou que o PMO detenha autoridade decisória sobre o portfólio.

O Planejamento Estratégico 2023-2028 constitui a principal referência institucional para essa análise. O documento apresenta missão, visão, valores, escopos de atuação e objetivos estratégicos que orientam a atuação do Itaipu Parquetec. Entre esses elementos, aparecem objetivos relacionados à melhoria de processos, à governança do ecossistema, ao relacionamento com a Itaipu Binacional, ao fortalecimento de parcerias, à sustentabilidade econômica e à geração de resultados para a sociedade (ITAIPU PARQUETEC, 2023). O documento estabelece a direção estratégica da organização, mas não detalha, por si só, como cada projeto se vincula a esses objetivos ou quais critérios são utilizados para avaliar o grau de aderência das iniciativas ao planejamento.

A posição organizacional do PMO contribui para aproximar essa diretriz estratégica da gestão de projetos. Conforme analisado na seção 3.3, o organograma posiciona o PMO vinculado à área de Planejamento e Gestão Estratégica, integrante da Diretoria de Superintendência, e distinto das diretorias executoras (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]c). Essa localização formal sugere uma atuação associada à leitura institucional do portfólio, ao acompanhamento gerencial e ao suporte à alta gestão. O organograma, entretanto, não permite concluir que o PMO tenha autoridade plena para selecionar ou priorizar projetos; sua contribuição precisa ser compreendida em conjunto com os documentos que formalizam seus serviços e com as entrevistas.

O Catálogo de Serviços e Produtos formaliza essa expectativa ao apresentar a Gestão Estratégica do Portfólio de Projetos como serviço do PMO. O documento associa esse serviço à visibilidade executiva, à inteligência gerencial do portfólio, ao apoio a decisões e ao posicionamento institucional. Entre as formas de apoio, menciona visões executivas, relatórios, *dashboards* consolidados, análises qualificadas, recomendações estratégicas, suporte consultivo à alta gestão e apoio ao alinhamento do portfólio às diretrizes institucionais, incluindo planejamento estratégico, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e práticas ambientais, sociais e de governança

(*Environmental, Social and Governance – ESG*) (ITAIPU PARQUETEC, 2026a). O Catálogo posiciona o PMO como mediador entre informações de projetos e decisões gerenciais, mas não o apresenta como instância final de priorização do portfólio.

O alinhamento estratégico também aparece na entrada de demandas. O Catálogo associa o Canal de Oportunidades à organização de novas demandas institucionais, com registro, rastreabilidade, triagem, consolidação de informações para análise institucional e análise alinhada à estratégia (ITAIPU PARQUETEC, 2026a). A Instrução de Procedimentos IP.PGE.001 segue a mesma direção ao estabelecer que, na entrada do portfólio, a análise técnica e estratégica inclui a compatibilidade com diretrizes organizacionais e potencial de impacto institucional. O documento também prevê que propostas consideradas viáveis sejam incorporadas ao Portfólio Institucional com padronização, rastreabilidade e alinhamento estratégico (ITAIPU PARQUETEC, 2026b).

Esses documentos indicam que o alinhamento estratégico foi incorporado ao desenho formal de entrada e gestão do portfólio. Ao mesmo tempo, a análise documental não permite afirmar que o alinhamento esteja plenamente operacionalizado em todas as decisões de portfólio. O Catálogo e a Instrução formalizam o alinhamento como serviço, requisito e orientação processual; contudo, os documentos analisados não apresentam, de forma detalhada, uma matriz de priorização, pesos de avaliação ou critérios explícitos para mensurar a aderência de cada projeto aos objetivos estratégicos. Esse ponto não é interpretado, nesta análise, como fragilidade do PMO, mas como limite do que a documentação analisada permite comprovar.

As entrevistas reforçam essa distinção entre alinhamento formal e atuação decisória. O entrevistado E1 associa o PMO a uma visão estratégica do portfólio, não limitada a projetos individuais. Para ele, o escritório contribui ao conectar informações, aumentar a visibilidade dos projetos, fornecer à diretoria subsídios sobre o andamento do portfólio, identificar entregas, projetos em encerramento e resultados que podem fortalecer o posicionamento institucional (ENTREVISTADO E1, 2026). Essa percepção converge com o Catálogo, que atribui ao PMO funções de visibilidade executiva, *dashboards* e análises qualificadas. A contribuição percebida está menos na decisão final sobre quais projetos devem ser priorizados e mais na produção de leitura qualificada sobre o conjunto de iniciativas.

O entrevistado E1 também situou o alinhamento estratégico como uma contribuição em desenvolvimento, dependente da consolidação de bases anteriores, como padronização, monitoramento e histórico de informações:

O quarto, para mim, que fica [...] talvez com mais limitações, é no alinhamento estratégico. Eu acho que tem alguns aspectos que agora que a gente tem mais um histórico de informações dos projetos, num banco de informações, agora que a gente tem a padronização, que a gente está conseguindo fazer um bom monitoramento da execução desses projetos, é que a gente

vai conseguir contribuir mais com informações mais estratégicas (ENTREVISTADO E1, 2026).

Essa fala é central para a análise porque apresenta o alinhamento estratégico como resultado de um processo de maturação. O entrevistado não afirma que o PMO já exerce plenamente essa função; ao contrário, indica que a contribuição estratégica depende de condições construídas nos demais eixos da pesquisa. Primeiro, a organização estrutura processos e documentos; depois, consolida dados e acompanha a execução; em seguida, passa a ter melhores condições de transformar informações do portfólio em insumos estratégicos para a alta gestão.

O entrevistado E2 reforçou essa leitura ao diferenciar apoio informacional de poder decisório. Quando questionado sobre participação do PMO em priorização, seleção, revisão ou reorientação de projetos, indicou que o escritório atua principalmente na organização de informações para subsidiar a tomada de decisão de instâncias superiores. Segundo sua percepção, o PMO não atua diretamente na priorização ou seleção de projetos, mas contribui ao estruturar dados, registrar informações, dar rastreabilidade às iniciativas e apoiar decisões de outras instâncias (ENTREVISTADO E2, 2026). Essa delimitação é importante: o PMO contribui para o alinhamento ao qualificar a leitura do portfólio, sem substituir a alta gestão ou os espaços responsáveis pelas decisões estratégicas.

O entrevistado E3 apresentou percepção semelhante ao indicar que, atualmente, o PMO atua mais na manutenção e organização do portfólio do que na priorização direta. Em sua leitura, muitos projetos chegam ao escritório já encaminhados, e decisões sobre viabilidade, escopo ou entrada no portfólio tendem a ocorrer em outras instâncias, especialmente no Centro de Negócios (ENTREVISTADO E3, 2026). Esse achado não reduz a relevância do PMO; ele delimita seu mandato. A atuação do escritório aparece como informacional, analítica e articuladora, voltada a organizar dados, acompanhar situações do portfólio e qualificar informações para que os decisores tenham melhores condições de deliberar.

O Relatório de Sustentabilidade 2024 reforça essa interpretação ao informar que os materiais produzidos pelo PMO servem de apoio para que a diretoria tome decisões de forma mais assertiva e alinhada ao Planejamento Estratégico 2023-2028, além de serem compartilhados com a instituição para nivelamento de informações relevantes (ITAIPU PARQUETEC, 2024b). O documento integra a narrativa institucional que relaciona o PMO ao alinhamento estratégico por meio da produção de informação gerencial. Ainda assim, não detalha como esses materiais são utilizados nas decisões, quais critérios orientam as análises ou em que medida influenciam a priorização do portfólio.

A contribuição para o alinhamento estratégico, portanto, depende da passagem entre monitoramento e inteligência de portfólio. Projetos paralisados, atrasos de formalização, pendências

de patrocinadores, riscos de perda de oportunidade, concentração de demandas ou iniciativas com baixa aderência institucional são exemplos de informações que podem apoiar a alta gestão quando interpretadas de forma qualificada. O PMO contribui ao organizar esses dados, evidenciar situações críticas e produzir leituras gerenciais. A decisão sobre priorizar, reorientar, suspender ou cancelar projetos, porém, permanece associada a patrocinadores, Centro de Negócios, diretoria e demais instâncias organizacionais.

A análise triangulada permite identificar três contribuições do PMO para o alinhamento estratégico. A primeira é a visibilidade do portfólio, pois o escritório organiza informações sobre projetos, status, entregas, prazos, valores, documentos e andamento geral das iniciativas. A segunda é a mediação entre portfólio e estratégia, formalizada no Catálogo e na Instrução de Procedimentos por meio da gestão estratégica do portfólio, do Canal de Oportunidades e da análise de aderência às diretrizes organizacionais. A terceira é a qualificação progressiva das informações para decisão, percebida nas entrevistas como movimento de passagem de dados consolidados para análises críticas, reportes estratégicos e leitura gerencial do portfólio.

Essas contribuições ainda não permitem afirmar que o alinhamento estratégico esteja plenamente consolidado. Os documentos formalizam o alinhamento como orientação, serviço e requisito de entrada no portfólio; as entrevistas indicam que o PMO contribui para organizar informações e apoiar a leitura gerencial; mas a operacionalização do alinhamento depende do uso dessas informações pelas instâncias decisórias. A ausência de priorização direta pelo PMO não configura, por si só, uma limitação, pois pode corresponder ao próprio desenho esperado de sua atuação. O limite identificado está em outro ponto: a efetividade do alinhamento depende de que as informações organizadas pelo PMO sejam efetivamente incorporadas às decisões sobre o portfólio.

Em síntese, o PMO contribui para o alinhamento estratégico ao aproximar projetos, portfólio e gestão institucional por meio de informações, reportes, *dashboards*, análise de demandas e apoio à alta gestão. Seu papel não consiste em substituir as instâncias decisórias, mas em oferecer uma leitura mais estruturada e confiável do portfólio. A estruturação do PMO cria condições para fortalecer o alinhamento estratégico dos projetos, desde que as informações produzidas sejam utilizadas para orientar decisões sobre continuidade, priorização, reorientação ou encerramento de iniciativas.

3.6 DESAFIOS E LIMITAÇÕES DA ATUAÇÃO DO PMO

As contribuições identificadas nas subseções anteriores indicam que o PMO do Itaipu Parquetec passou a estruturar processos, documentos, ferramentas, informações e serviços associados

à gestão organizacional de projetos. Esses avanços, porém, convivem com desafios próprios de uma estrutura em consolidação. A análise documental e as entrevistas sugerem que os limites do PMO não decorrem da ausência de instrumentos formais; ao contrário, muitos instrumentos já existem. O desafio central está na passagem da formalização ao uso organizacional: fazer com que os processos sejam incorporados às práticas, os dados sustentem análises gerenciais, os padrões sejam compreendidos e incorporados às rotinas e a visibilidade produzida apoie decisões.

Uma primeira limitação refere-se à apropriação dos processos e serviços pelas áreas executoras. O Catálogo de Serviços e Produtos do PMO formaliza serviços de metodologia e padronização, gestão de demandas, monitoramento, suporte técnico-metodológico, gestão do conhecimento e maturidade em gestão de projetos, capacitação, gestão de *stakeholders* e comunicação do PMO (ITAIPU PARQUETEC, 2026a). Essa formalização indica que o escritório possui escopo definido e comunica institucionalmente suas frentes de atuação. Entretanto, a existência do Catálogo não assegura, por si só, que todos os públicos internos compreendam o papel do PMO, acionem seus serviços no momento adequado ou percebam a utilidade dos instrumentos da mesma forma.

As entrevistas indicam, a partir das percepções dos integrantes do PMO, que a consolidação dos serviços depende de comunicação contínua e de demonstração de valor. O entrevistado E1 observou que, em uma organização na qual pessoas, responsabilidades e fluxos mudam ao longo do tempo, os serviços do PMO precisam ser comunicados de forma recorrente, e não apenas em momentos de implantação ou atualização de processos (ENTREVISTADO E1, 2026). Essa limitação não significa ausência de comunicação; o próprio Catálogo apresenta a comunicação do PMO como serviço formal. O ponto é que a comunicação precisa sustentar a apropriação dos serviços, explicando por que documentos, fluxos, registros e ferramentas existem e que problemas ajudam a reduzir.

A adesão aos fluxos e documentos também aparece como desafio transversal. A Instrução de Procedimentos IP.PGE.001 estabelece entrada, gestão e saída do portfólio, documentos institucionais, uso de ferramenta oficial, acompanhamento, controle de mudanças, encerramento, paralisação e cancelamento de projetos (ITAIPU PARQUETEC, 2026b). O Guia de Boas Práticas, por sua vez, traduz esse fluxo em orientações aplicáveis às equipes, reunindo papéis, fases, documentos, boas práticas e uso do Atlas PMO (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]b). A limitação não está na inexistência desses referenciais, mas na incorporação dessas práticas ao cotidiano das áreas que executam projetos.

A entrevista com o entrevistado E3 ajuda a compreender essa tensão. Em sua percepção, alguns instrumentos podem ser entendidos como extensos ou burocráticos quando as áreas não compreendem o racional das informações solicitadas. E3 descreveu o Plano de Trabalho como um documento que reúne boas práticas, exigências de instrumentos jurídicos e lições aprendidas, mas

que pode parecer excessivo quando o usuário considera apenas a exigência imediata de preenchimento (ENTREVISTADO E3, 2026). Esse achado mostra que a padronização exige mais do que modelos documentais; ela depende de tradução metodológica, suporte e compreensão do propósito dos registros.

A qualidade e a atualização das informações constituem outra limitação relevante. O FAQ do Atlas PMO apresenta a ferramenta como plataforma institucional voltada à centralização de dados, à organização de documentos, ao registro de evidências, à rastreabilidade, à prestação de contas e à gestão do conhecimento. Ao mesmo tempo, o documento alerta que a ausência de atualização do *status* das atividades compromete a visibilidade do andamento real dos projetos e afeta relatórios e indicadores, especialmente antes de reportes mensais e reuniões de governança. Assim, a própria documentação institucional reconhece que a efetividade do monitoramento depende da alimentação adequada e tempestiva das informações. (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]a).

As entrevistas convergem com esse ponto ao indicar que o Atlas PMO ampliou a centralização e a disponibilidade das informações, embora o uso analítico dessa base ainda dependa de maturação. O entrevistado E3 observou que a ferramenta possui potencial para gerar informações estratégicas, mas que a base ainda reúne registros legados e dados de projetos iniciados antes da consolidação do fluxo institucional (ENTREVISTADO E3, 2026). Essa condição não aponta, por si só, para um problema da ferramenta nem invalida os relatórios produzidos; antes, evidencia uma etapa de transição, na qual a capacidade de monitoramento tende a se ampliar à medida que os projetos passam a ser acompanhados desde o início pelo fluxo institucional e que a base histórica é progressivamente qualificada.

A passagem entre dados e análise estratégica também permanece como desafio. Embora a automação do portfólio, o uso de BI e os materiais de apoio à direção ampliem a visibilidade gerencial, as entrevistas indicam que a produção de números e *dashboards* não encerra a função de monitoramento. O entrevistado E2 apontou a necessidade de análises mais críticas sobre dados consolidados, e o entrevistado E3 destacou que informações numéricas precisam ser interpretadas para indicar gargalos, pendências, riscos ou necessidade de decisão (ENTREVISTADO E2, 2026; ENTREVISTADO E3, 2026). A limitação, nesse caso, está menos na disponibilidade de dados e mais na transformação desses dados em leitura gerencial útil.

Os limites de autoridade decisória do PMO compõem outra dimensão transversal. As seções anteriores mostraram que o escritório organiza fluxos, registra informações e evidencia situações críticas do portfólio. Essa atuação amplia a visibilidade sobre os projetos, mas também revela que parte dos encaminhamentos depende da articulação com outras instâncias organizacionais.

Essa limitação não se configura, necessariamente, como falha do PMO, pois em muitos casos

expressa o próprio desenho institucional de sua atuação. Ao tornar situações visíveis, registrar informações e qualificar dados para a decisão, o escritório contribui para a governança; no entanto, a deliberação sobre o destino dos projetos envolve atores e instâncias que extrapolam seu mandato. A fragilidade aparece quando a visibilidade produzida pelo PMO não se converte em encaminhamento institucional claro, especialmente em projetos paralisados, sem resposta de patrocinadores ou com formalizações pendentes. O limite, portanto, não está na organização da informação, mas na passagem entre informação sistematizada e decisão efetivamente assumida.

A tensão entre padronização e flexibilidade também atravessa a atuação do PMO. Na metodologia institucional analisada, observa-se uma base comum orientada à padronização e à governança, com abertura para adaptações conforme o escopo, a natureza e as condições específicas de cada projeto (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]b, p. 10). Essa abertura é importante em uma organização que executa projetos de CT&I regidos por diferentes instrumentos jurídicos, desenvolvidos com diversos parceiros e sujeitos a distintos níveis de incerteza. O desafio está em preservar uma base comum de registros, documentos e acompanhamento sem transformar a metodologia em rigidez incompatível com a diversidade dos projetos.

A maturidade institucional em gestão de projetos aparece como pano de fundo desses desafios. O Catálogo formaliza serviços relacionados à maturidade institucional, maturidade do PMO, capacitação, suporte técnico-metodológico e gestão do conhecimento (ITAIPU PARQUETEC, 2026a). O referencial teórico já indicou que a maturidade de um PMO não se mede apenas pela existência formal do escritório, mas pela capacidade de adaptar serviços às necessidades da organização e produzir valor reconhecível para seus públicos internos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025a, p. 83-84). No caso analisado, os documentos mostram a existência de serviços e instrumentos; as entrevistas indicam que sua consolidação depende de uso, confiança, cooperação e aprendizagem organizacional.

A gestão do conhecimento evidencia bem essa dependência. O PMO pode criar fluxos, orientar registros, estimular lições aprendidas e consolidar informações, mas o conhecimento sobre a execução dos projetos está fortemente localizado nas áreas executoras. O entrevistado E1 sintetizou esse desafio ao afirmar:

Essa gestão do conhecimento, para mim, é um dos focos também [...]. Eu acho que depende mais ainda das áreas que executam os projetos [...]. Vai depender muito dessa parceria, desse relacionamento [...] porque é ali que acontece o dia a dia da execução do projeto [...]. É essa informação, esse conhecimento, essa lição aprendida que a gente tem que captar e alimentar [...] esse processo organizacional. Então, é um desafio. A gente depende muito deles, porque, se [...] a gente não contar com a cooperação deles, a gente não consegue avançar nessa [...] gestão do conhecimento corporativo institucional (ENTREVISTADO E1, 2026).

A fala explicita que parte das limitações atribuídas ao PMO ultrapassa sua capacidade direta

de ação. O escritório pode estabelecer instrumentos e orientar práticas, mas a transformação de experiências de projeto em memória institucional depende de que as áreas compartilhem informações, registrem aprendizados e reconheçam valor nesse processo. O limite, nesse caso, é organizacional: sem cooperação das áreas, a gestão do conhecimento tende a permanecer fragmentada.

A última limitação é de natureza metodológica e se distingue das limitações do PMO e da organização. As entrevistas foram realizadas apenas com integrantes internos do PMO. Essa escolha permitiu compreender com profundidade a perspectiva do escritório sobre sua estruturação, processos, serviços, ferramentas, contribuições e desafios. Ao mesmo tempo, limita a análise sobre como as áreas executoras percebem os serviços do PMO, a utilidade dos instrumentos, as dificuldades de adesão e o valor gerado no cotidiano dos projetos. Assim, afirmações sobre resistência, apropriação, compreensão dos fluxos ou utilidade dos serviços correspondem à perspectiva interna do PMO, confrontada com documentos, mas não confirmada diretamente por gestores ou coordenadores das áreas atendidas.

A triangulação entre documentos e entrevistas permite identificar um PMO em processo de consolidação. O escritório já dispõe de serviços, processos, ferramentas e informações que apoiam governança, padronização, monitoramento e alinhamento estratégico. As limitações mais relevantes não decorrem da falta de novos instrumentos, mas da dificuldade de consolidar o uso organizacional daquilo que já foi estruturado. O principal desafio é fazer com que os serviços sejam reconhecidos, os fluxos e padrões sejam incorporados às rotinas, os dados orientem análises e decisões e as experiências alimentem a aprendizagem institucional. Essa leitura prepara a seção seguinte, dedicada às sugestões de melhoria derivadas dos achados empíricos.

3.7 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA O PMO DO ITAIPU PARQUETEC

As sugestões de melhoria apresentadas nesta seção decorrem dos achados empíricos analisados ao longo do capítulo. Elas não partem da ausência de estrutura, processos ou ferramentas no PMO do Itaipu Parquetec, mas do reconhecimento de que o escritório se encontra em processo de consolidação institucional. Os documentos analisados mostram que o PMO já possui serviços formalizados, fluxo de gestão de projetos, catálogo de serviços e produtos, ferramenta institucional, *dashboards*, orientações metodológicas e ações voltadas à maturidade. As entrevistas, por sua vez, indicam que o desafio atual está menos na criação desses instrumentos e mais em sua apropriação, no uso analítico das informações e na conversão da visibilidade do portfólio em apoio efetivo à decisão.

Um primeiro campo de aprimoramento refere-se à comunicação de valor dos serviços e

instrumentos do PMO. O Catálogo de Serviços e Produtos tem como finalidade organizar e apresentar, de forma clara, os serviços e produtos disponibilizados pelo escritório, além de orientar gestores, equipes e partes interessadas quanto às formas de apoio disponíveis. O mesmo documento apresenta a comunicação do PMO como serviço associado à divulgação de normas, fluxos, metodologias, documentos institucionais, reportes executivos, *dashboards*, dados consolidados e apoio a decisões estratégicas (ITAIPU PARQUETEC, 2026a). A melhoria, portanto, não consiste em iniciar uma comunicação que já existe, mas em aprofundar sua capacidade de demonstrar valor para diferentes públicos internos.

Os achados sugerem que essa comunicação pode ser qualificada quando os instrumentos do PMO são apresentados não apenas como etapas obrigatórias do fluxo, mas como recursos que reduzem riscos, melhoram a rastreabilidade, apoiam a prestação de contas e ampliam a segurança na condução dos projetos. Essa orientação se aproxima do Guia Prático de PMOs, que trata o PMO como prestador de serviços orientado ao cliente interno, à entrega de valor, ao relacionamento e à melhoria contínua (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025a, p. 47-48). No caso do Itaipu Parquetec, essa perspectiva pode contribuir para que documentos como TAP, Plano de Trabalho, controles de mudança, registros no Atlas PMO e relatórios sejam percebidos como instrumentos de gestão, e não apenas como exigências administrativas.

Esse aprimoramento da comunicação também pode apoiar a apropriação dos serviços pelas áreas. As entrevistas indicaram que parte das tensões associadas à padronização decorre da distância entre o racional institucional dos instrumentos e sua compreensão no cotidiano. Quando um documento é percebido apenas como extenso ou burocrático, pode-se perder de vista que ele incorpora boas práticas, exigências de instrumentos jurídicos e lições aprendidas. Uma possibilidade de aprimoramento consiste em vincular a comunicação do PMO a exemplos concretos de uso dos instrumentos: que problema determinado campo ajuda a evitar, que decisão determinada informação pode subsidiar, que risco determinado registro reduz e que aprendizado pode ser reaproveitado em projetos futuros.

Um segundo campo de aprimoramento envolve o uso analítico da base do Atlas PMO e dos reportes executivos. Os materiais do Atlas apresentam a ferramenta como plataforma institucional para centralizar informações, organizar documentos e evidências, facilitar a rastreabilidade, apoiar a prestação de contas e fortalecer a gestão do conhecimento (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]a). Em complemento, os documentos institucionais indicam que a atuação do PMO vem sendo associada à automação do portfólio e à produção de informações gerenciais, com apoio do Atlas PMO, de recursos de *Business Intelligence* e de materiais direcionados à alta gestão (ITAIPU PARQUETEC, 2024b). A frente de melhoria, portanto, não está na criação da ferramenta ou dos reportes, mas no

aprofundamento de sua capacidade analítica.

As entrevistas indicam que o PMO já avançou na centralização de dados e na produção de informações sobre portfólio, projetos e histórico consolidado. O ponto de evolução está em ampliar o uso dessa base para análises gerenciais mais aprofundadas. Essa evolução também pode favorecer uma leitura diferenciada da base de dados, distinguindo registros legados de dados produzidos a partir de rotinas já padronizadas pelo fluxo institucional. Conforme indicado pelo entrevistado E3, dados de projetos incorporados em momento anterior à consolidação do Atlas PMO ainda podem demandar tratamento para fins analíticos (ENTREVISTADO E3, 2026). A partir dessa diferenciação, torna-se possível estabelecer critérios de uso da informação, identificando quais registros já apresentam consistência suficiente para análise, quais exigem revisão e quais devem ser utilizados principalmente como referência histórica.

O aprofundamento analítico também pode fortalecer a passagem de reportes descritivos para reportes interpretativos. *Dashboards* e infográficos que informam quantidades, status, valores ou fases já contribuem para a visibilidade do portfólio. Reportes mais analíticos podem acrescentar análises sobre gargalos de formalização, concentração de demandas, recorrência de atrasos, projetos paralisados por tempo prolongado, pendências de patrocinadores, riscos de perda de oportunidade ou necessidade de reorientação. Essa mudança não implica abandonar os reportes descritivos; consiste em complementá-los com interpretações que indiquem o que os dados revelam sobre a situação do portfólio e quais decisões podem ser subsidiadas por eles.

Um terceiro campo de melhoria relaciona-se ao tratamento de projetos paralisados, cancelados, pendentes de formalização ou sem decisão clara. A Instrução de Procedimentos já estabelece regras para controle de mudanças, aditivos, paralisação, cancelamento e encerramento de projetos, exigindo registros e justificativas formais (ITAIPU PARQUETEC, 2026b, p. 7-9). A existência desses instrumentos, contudo, não elimina a necessidade de decisão organizacional. As entrevistas indicaram que o PMO consegue tornar visíveis situações críticas do portfólio, mas nem sempre possui autoridade para decidir sobre continuidade, paralisação, cancelamento ou reorientação das iniciativas.

Uma possibilidade de aprimoramento consiste em qualificar os critérios de sinalização e encaminhamento dessas situações. O PMO pode contribuir ao organizar evidências, indicar o tempo de permanência de um projeto em determinado *status*, apontar ausência de atualização, registrar pendências de formalização e sistematizar impactos potenciais da não decisão. Essa atuação não transfere ao PMO a decisão final sobre o portfólio; ela fortalece sua função de apoio à governança, criando condições para que patrocinadores, áreas, Centro de Negócios, diretoria ou outras instâncias deliberem com base em informações mais estruturadas.

Esse aprimoramento também se relaciona ao alinhamento estratégico. A paralisação de projetos pode decorrer de decisão legítima quando há justificativa institucional clara. O problema surge quando a situação permanece indefinida ou sem encaminhamento, sem registro suficiente sobre o motivo, o responsável, o próximo passo ou o impacto para o portfólio. O PMO pode contribuir com reportes que diferenciem projetos paralisados por decisão estratégica, projetos em espera por condições externas, projetos pendentes de deliberação pelas instâncias competentes, projetos com risco de perda de oportunidade e projetos que demandam reavaliação. Tal distinção tende a qualificar a deliberação sem substituir as instâncias decisórias.

Um quarto campo de aprimoramento envolve aprendizagem organizacional e retroalimentação metodológica. O Catálogo de Serviços prevê gestão do conhecimento, maturidade institucional em gestão de projetos, maturidade do PMO, capacitação e desenvolvimento como serviços do escritório (ITAIPU PARQUETEC, 2026a). O Relatório de Sustentabilidade 2024 também registra capacitações mensais abertas à instituição, vinculadas a gestão de projetos, processos e boas práticas (ITAIPU PARQUETEC, 2024b, p. 36). As entrevistas indicaram, entretanto, que a transformação de experiências de projetos em aprendizado institucional depende da cooperação das áreas executoras, porque nelas ocorre grande parte das decisões e se manifestam dificuldades e soluções práticas da execução.

A melhoria possível está em utilizar as interações cotidianas já existentes como fonte sistemática de aprendizagem. Dúvidas recorrentes sobre o Atlas PMO, dificuldades no preenchimento do Plano de Trabalho, problemas frequentes em controles de mudança, inconsistências em registros, atrasos de formalização, solicitações repetidas de suporte e dúvidas sobre encerramento podem ser transformadas em insumos para atualização de tutoriais, oficinas aplicadas, orientações rápidas, ajustes no Guia de Boas Práticas e revisão do próprio Catálogo de Serviços. Assim, capacitações e suporte metodológico deixam de ser apenas eventos ou atendimentos pontuais e passam a retroalimentar a metodologia institucional.

Essa retroalimentação também pode apoiar a tensão entre padronização e flexibilidade. A metodologia institucional parte de uma base comum de governança e padronização, mas admite adaptações conforme as características, os requisitos e o contexto de execução dos projetos (ITAIPU PARQUETEC, [s.d.]b, p. 10). No caso do Itaipu Parquetec, a diversidade de projetos, instrumentos jurídicos, parceiros e áreas de execução torna pertinente desenvolver orientações aplicadas por tipo de situação: projetos com escopo mais fechado, projetos de P&D, programas com entregas incrementais, iniciativas com forte exigência de prestação de contas e oportunidades ainda em fase de prospecção. Esse tipo de orientação não rompe a padronização; ao contrário, pode torná-la mais compreensível e útil para diferentes contextos de execução.

A análise empírica também sugere a importância de mecanismos de retroalimentação entre PMO, áreas executoras e instâncias decisórias. Como as entrevistas desta pesquisa foram realizadas apenas com integrantes internos do PMO, não é possível afirmar como as áreas atendidas avaliam os serviços do escritório. Ainda assim, os documentos e as falas indicam que a consolidação do PMO depende da cooperação dessas áreas para atualização de dados, uso dos instrumentos, registro de lições aprendidas e adoção dos fluxos. Uma possibilidade de aprimoramento consiste em sistematizar canais de retorno sobre o uso dos serviços, como registros de dificuldades recorrentes, reuniões periódicas com pontos focais, análises de demandas mais frequentes e revisões internas sobre ajustes metodológicos.

Esses mecanismos não precisam constituir uma nova estrutura complexa de governança. Podem funcionar como rotinas simples de escuta e melhoria contínua, integradas ao funcionamento do próprio PMO. Sua utilidade estaria em transformar percepções dispersas em insumos para aperfeiçoar serviços, ajustar comunicações, priorizar capacitações, identificar gargalos e aproximar os instrumentos do PMO das necessidades concretas das áreas. Essa orientação é coerente com a noção de PMO como provedor de serviços orientado a valor, que mede desempenho, mantém relacionamento com clientes internos e adapta seus serviços conforme necessidades organizacionais (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2025a, p. 47-48).

Em síntese, as sugestões de melhoria apontam para o aprofundamento de frentes já existentes no PMO do Itaipu Parquetec. O escritório já dispõe de instrumentos formais, ferramenta institucional, serviços estruturados, rotinas de comunicação, capacitações e produtos de informação. O estágio de consolidação identificado na pesquisa sugere que os próximos avanços podem estar na ampliação da apropriação e do uso desses instrumentos, no uso mais analítico da base do Atlas PMO, na organização de encaminhamentos para situações críticas do portfólio, na retroalimentação metodológica e no desenvolvimento de mecanismos de aprendizagem com as áreas. Tais sugestões não substituem as decisões organizacionais nem atribuem ao PMO autoridade plena sobre o portfólio, mas podem ampliar sua capacidade de apoiar governança, padronização, monitoramento e alinhamento estratégico dos projetos.

CONCLUSÃO

Esta monografia teve como problema de pesquisa identificar quais contribuições e limitações da estruturação e da atuação do PMO do Itaipu Parquetec podem ser observadas em relação à governança, à padronização, ao monitoramento e ao alinhamento estratégico dos projetos da organização. A partir desse problema, o objetivo geral foi analisar a atuação, as contribuições e as limitações do PMO para a gestão de projetos da instituição.

O objetivo geral foi atendido por meio de três movimentos articulados. Primeiro, o referencial teórico discutiu os conceitos necessários para compreender a gestão de projetos, os Escritórios de Gerenciamento de Projetos, a governança, a padronização, o monitoramento, os indicadores, a maturidade, a geração de valor e a atuação de ICTs e organizações privadas sem fins lucrativos em iniciativas orientadas ao interesse público. Em seguida, o capítulo metodológico definiu o estudo de caso único, com abordagem qualitativa, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Por fim, o capítulo empírico analisou o PMO do Itaipu Parquetec a partir de documentos institucionais e entrevistas com integrantes da equipe interna do escritório, organizando os achados conforme os quatro eixos da pesquisa.

A análise mostrou que o PMO do Itaipu Parquetec se insere em um contexto institucional específico. A organização atua como ICT privada sem fins lucrativos, vinculada a projetos de ciência, tecnologia, inovação, cooperação institucional e desenvolvimento territorial. Esse ambiente torna a gestão de projetos mais complexa, pois envolve diferentes atores, instrumentos jurídicos, demandas institucionais, prestação de contas, acompanhamento de resultados e alinhamento com objetivos estratégicos. Nesse cenário, o PMO não foi analisado como estrutura isolada, mas como unidade organizacional inserida em um arranjo mais amplo de governança, planejamento e execução de projetos.

Em relação à governança, a pesquisa identificou que o PMO contribui principalmente para a organização de fluxos, registros, responsabilidades e informações sobre o portfólio. Os documentos analisados formalizam procedimentos de entrada, gestão, acompanhamento, controle de mudanças e encerramento dos projetos. As entrevistas indicaram que o escritório ampliou a disponibilidade de informações sobre *status*, documentos, prazos, valores e andamento das iniciativas. Essa contribuição fortalece a rastreabilidade e cria melhores condições para a tomada de decisão. Ao mesmo tempo, a pesquisa mostrou que o PMO não possui autoridade plena sobre o portfólio. Sua atuação apoia a governança, mas decisões sobre priorização, paralisação, cancelamento ou reorientação de projetos dependem de patrocinadores, áreas executoras e instâncias superiores de gestão.

No eixo da padronização, os achados indicaram que o PMO contribui para a

institucionalização de uma linguagem comum de gestão de projetos. Essa contribuição aparece na formalização de fluxos, documentos, metodologias, Guia de Boas Práticas, controles de mudança, aditivos, relatórios, uso do Atlas PMO e materiais de apoio. A padronização reduz a dispersão de práticas e favorece maior clareza sobre etapas, responsabilidades e registros necessários. Contudo, a pesquisa também identificou limites nesse processo. A existência de documentos e ferramentas não garante, por si só, apropriação plena pelas áreas. Parte dos instrumentos pode ser percebida como burocrática quando seu propósito não é suficientemente compreendido. Por isso, a consolidação da padronização depende não apenas da existência dos modelos, mas também da comunicação de seu valor, do suporte metodológico e da capacidade de adaptação às diferentes naturezas de projetos.

Quanto ao monitoramento, a pesquisa demonstrou que o PMO contribui ao centralizar informações, organizar dados do portfólio, estruturar *dashboards*, apoiar reportes e ampliar a visibilidade sobre a execução dos projetos. O Atlas PMO aparece como ferramenta central nesse processo, pois permite reunir registros, documentos, indicadores e informações antes dispersas em planilhas, sistemas ou pessoas. As entrevistas indicaram que essa centralização foi percebida como avanço pela equipe interna do escritório. A limitação central está na passagem entre ferramenta e decisão. O monitoramento depende da atualização das informações pelas áreas, da qualidade dos registros, do tratamento de dados e da capacidade do PMO de transformar números em análises gerenciais. Assim, a contribuição do PMO para o monitoramento está em consolidação: os instrumentos existem e produzem visibilidade, mas seu potencial aumenta quando os dados são qualificados e interpretados estrategicamente.

No eixo do alinhamento estratégico, a pesquisa identificou que o PMO contribui ao aproximar projetos, portfólio e planejamento institucional por meio da organização de informações e da produção de dados para a alta gestão. A vinculação do PMO à área de Planejamento e Gestão Estratégica favorece essa leitura, assim como os documentos que associam o escritório à gestão estratégica do portfólio, ao Canal de Oportunidades, à análise de aderência e aos reportes executivos. As entrevistas, entretanto, indicaram que essa contribuição ainda está em desenvolvimento. O PMO atua mais fortemente na manutenção, organização e leitura do portfólio do que na seleção ou priorização direta dos projetos. Dessa forma, o alinhamento estratégico aparece como uma contribuição potencial e progressiva, dependente do uso das informações pelas instâncias decisórias e do amadurecimento dos critérios de análise do portfólio.

De modo geral, a pesquisa demonstrou que as principais contribuições do PMO estão relacionadas à estruturação da gestão organizacional de projetos. O escritório formaliza processos, apoia a padronização, organiza informações, amplia a visibilidade do portfólio, contribui para a rastreabilidade, produz dados para acompanhamento e apoia a construção de uma base institucional

para decisões. Essas contribuições são relevantes porque deslocam a gestão de projetos de práticas dispersas para uma lógica mais corporativa, documentada e acompanhável.

As principais limitações identificadas não estão associadas à ausência de instrumentos, mas ao estágio de consolidação desses instrumentos na organização. A pesquisa mostrou desafios relacionados à apropriação dos serviços pelas áreas, à comunicação do valor dos instrumentos, à atualização e qualificação dos dados, à transformação de informações em análises estratégicas, aos limites de autoridade decisória do PMO e à tensão entre padronização e flexibilidade. Também se observou que a maturidade institucional em gestão de projetos depende da cooperação das áreas executoras, especialmente para alimentação das informações, registro de aprendizados, uso dos fluxos e consolidação das práticas.

As sugestões de melhoria apresentadas no capítulo empírico decorreram desses achados. Elas apontam para o aprofundamento de práticas já existentes, como a comunicação de valor dos serviços, o uso mais analítico da base do Atlas PMO, a qualificação dos reportes executivos, o tratamento de projetos paralisados ou sem decisão clara, a retroalimentação metodológica e a sistematização de aprendizados. Essas sugestões não propõem um modelo universal de PMO, mas indicam possibilidades de aprimoramento compatíveis com o estágio atual de consolidação do escritório no Itaipu Parquetec.

A pesquisa também apresenta limitações metodológicas. Por se tratar de estudo de caso único, os resultados não podem ser generalizados para todos os PMOs ou para todas as ICTs. O acesso a documentos internos esteve condicionado à autorização institucional, o que delimitou o corpus documental analisado. Além disso, as entrevistas foram realizadas apenas com integrantes internos do PMO, sem participação direta de gestores ou coordenadores das áreas atendidas pelo escritório. Essa condição permitiu aprofundar a perspectiva interna do PMO, mas limitou a análise sobre como as áreas executoras percebem os serviços, ferramentas e processos do escritório. A inserção profissional do pesquisador no contexto estudado também exigiu cautela na interpretação dos achados, razão pela qual a análise buscou confrontar documentos e entrevistas para reduzir leituras baseadas apenas na experiência do pesquisador.

Pesquisas futuras podem aprofundar essa análise a partir de diferentes caminhos. Um primeiro caminho seria entrevistar gestores, coordenadores, pontos focais e usuários das áreas atendidas pelo PMO, permitindo comparar a percepção interna do escritório com a experiência dos seus clientes internos. Outro caminho seria realizar estudo longitudinal sobre a evolução da maturidade do PMO, acompanhando o uso do Atlas PMO, dos *dashboards*, dos relatórios executivos e dos processos de gestão de portfólio ao longo do tempo. Também seria possível comparar o caso do Itaipu Parquetec com PMOs de outras ICTs, parques tecnológicos, organizações sem fins lucrativos

ou instituições que atuam em ambientes de inovação e desenvolvimento territorial.

Conclui-se que a análise do PMO do Itaipu Parquetec permite compreender como um Escritório de Gerenciamento de Projetos pode atuar em uma organização de CT&I marcada por cooperação institucional, múltiplos projetos, instrumentos formais, demandas de acompanhamento e compromisso com resultados organizacionais e de interesse público. O caso mostra que a consolidação de um PMO não depende apenas de sua criação formal, mas da capacidade de transformar processos, ferramentas e dados em práticas apropriadas pela organização. No Itaipu Parquetec, o PMO apresenta contribuições concretas para a estruturação da gestão de projetos, ao mesmo tempo em que enfrenta desafios próprios de uma unidade ainda em consolidação e dependente da articulação com áreas executoras e instâncias decisórias.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Norberto; ALMEIDA, Felipe. **Metodologia de gerenciamento de portfólio: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. Disponível em: [Metodologia de Gerenciamento de Portfólio: teoria e prática - Felipe Almeida, Norberto Almeida - Google Libros](#). Acesso em: 02 de mar. 2026.
- ARRIETA RIVERA, Davier José; LÓPEZ MOLINA, Renee Alejandro; SABOGAL RODRÍGUEZ, Ivonne Lorena. **Propuesta de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la empresa CORSOC ONG**. 2024. Trabajo de grado (Maestría en Gerencia de Proyectos) – Universidad EAN, Bogotá, 2024. Disponível em: [Propuesta de una oficina de gestión de proyectos \(PMO\) para la empresa CORSOC ONG](#). Acesso em: 11 de mar.2026.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 21500: orientações sobre gerenciamento de projeto**. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.
- ASSOCIAÇÃO IPMA BRASIL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS. **NCB: National Competence Baseline: versão 3.0, r. 3.1: Referencial Brasileiro de Competências**. [S.l.]: IPMA Brasil, 2013.
- BARCAUI, André (org.). **PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. Disponível em: [PMO - Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática - Google Livros](#). Acesso em: 30 de mar. 2026.
- BERSSANETI, Fernando Tobal; CARVALHO, Marly Monteiro de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur. O impacto de fatores críticos de sucesso e da maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho: um levantamento com empresas brasileiras. **Production**, v. 26, n. 4, p. 707-723, out./dez. 2016. Disponível em: scielo.br/j/prod/a/BwKsQyhPy7pKptm4v7QrPVJ/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 22 de mar. 2026.
- BONINI, Tatiana Moscardini Mamede; SMITH, Marinês Santana Justo; COSTA, Flávio Henrique Oliveira. Ecossistema de inovação no Brasil: uma revisão sistemática da literatura. **Interações**, Campo Grande, MS, v. 26, e26465004, jan./dez. 2025. Disponível em: [Ecossistema de inovação no Brasil: uma revisão sistemática da literatura | Interações](#). Acesso em: 22 de mar. 2026.
- BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: [lei-10973-2-dezembro-2004-534975-normaatualizada-pl.pdf](#). Acesso em: 07 de mar. 2026.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Apresentação do autobiografado. In: VILLAVERDE, João; REGO, José Marcio (org.). **Bresser-Pereira: rupturas do pensamento: uma autobiografia em entrevistas**. São Paulo: Editora 34, 2021. p. 11-13.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; LOPES, Paula Vilas Boas Viveiros; MARZAGÃO, Daniela Santana Lambert. Gestão de portfólio de projetos: contribuições e tendências da literatura. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 433-454, 2013. Disponível em: [Brasil - Gestão de portfólio de projetos: contribuições e tendências da literatura Gestão de portfólio de projetos: contribuições e](#)

[tendências da literatura](#). Acesso em: 14 de mar. 2026.

CRUZ, Cristiane Esteves; SCUR, Gabriela. Alinhamento do PMO à gestão organizacional: estudo dos elementos do PMO sob as dimensões estratégica, tática e operacional. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 7, n. 1, p. 32-40, jan./abr. 2016. Disponível em: [PMO Alignment to Organizational Management: Study of the PMO Elements Under the Strategic, Tactical and Operational Dimensions | Revista de Gestão e Projetos](#). Acesso em: 14 de mar. 2026.

FONSECA, Guilherme Luiz Martins. **Escritório de projetos (PMO) em organizações públicas: análise do desempenho e da aderência à estratégia empresarial**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: [GUILHERME LUIZ MARTINS FONSECA.pdf](#). Acesso em: 14 de mar. 2026.

FRADE, Luis Cláudio S. (org.). **A história da inovação no Brasil: desafios e oportunidades**. 1. ed. Niterói, RJ: CTSMA, 2024. Disponível em: [Detalhes para A história da inovação no Brasil : > catálogo Biblioteca Graciliano Ramos](#). Acesso em: 08 de mar. 2026.

FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU-BRASIL. **Estatuto da Fundação Parque Tecnológico Itaipu-Brasil: 8ª revisão**. Foz do Iguaçu: Itaipu Parquetec, 2025. Disponível em: [8a- Alteracao-do-Itaipu-Parquetec.pdf](#). Acesso em: 14 de mar. 2026.

GARCÍA MÁRQUEZ, Gabriel. **Vivir para contarla**. Bogotá: Editorial Norma, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: [Como Elaborar Projetos de Pesquisa | Amazon.com.br](#). Acesso em: 29 de mar. 2026.

GÓES, Felipe. **Implantação de Project Management Office (PMO) em organizações públicas de saneamento: uma proposta de framework**. 2024. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2024. Disponível em: [Implantação de Project Management Office \(PMO\) em organizações públicas de saneamento: uma proposta de framework](#). Acesso em: 14 de mar. 2026.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual pesquisa qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Ânima Educação, 2014. Disponível em: [Manual de Pesquisa Qualitativa.pdf](#). Acesso em: 29 de mar. 2026.

HOBBS, Brian; AUBRY, Monique. **The Project Management Office (PMO): a quest for understanding**. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2010. Disponível em: [The Project Management Office \(PMO\): A Quest for Understanding - Monique Aubry, PhD, MPM, Brian Hobbs - Google Libros](#). Acesso em: 06 de fev. 2026.

ITAIPU PARQUETEC. **Planejamento Estratégico Itaipu Parquetec 2023-2028**. Foz do Iguaçu: Itaipu Parquetec, 2023. Disponível em: [Planejamento-Estrategico-Itaipu-Parquetec-2023_2028.pdf](#). Acesso em: 09 de mar. 2026

ITAIPU PARQUETEC. **Fluxograma FL.PGE.001: gestão de projetos**. Versão 0.0. Foz do Iguaçu, PR: Itaipu Parquetec, 2024a.

ITAIPU PARQUETEC. **Relatório de sustentabilidade 2024**. Foz do Iguaçu, PR: Itaipu Parquetec, 2024b. Disponível em: [Relatorio-de-Sustentabilidade-2024-Itaipu-Parquetec.pdf](#). Acesso em: 12 de

mar. 2026

ITAIPU PARQUETEC. **2º Caderno de Indicadores Itaipu Parquetec: ano-base 2024**. 2. ed. Foz do Iguaçu: Fundação PTI, 2025. Disponível em: [Caderno-de-Indicadores-2024-Itaipu-Parquetec.pdf](#). Acesso em: 11 de mar. 2026.

ITAIPU PARQUETEC. **Catálogo de serviços e produtos do PMO**. Foz do Iguaçu, PR: Itaipu Parquetec, 2026a.

ITAIPU PARQUETEC. **Instrução de procedimentos IP.PGE.001: gestão do portfólio e gerenciamento de projetos**. Revisão 0.0. Foz do Iguaçu, PR: Itaipu Parquetec, 2026b.

ITAIPU PARQUETEC. **FAQ — Atlas PMO: perguntas frequentes e orientações práticas**. Foz do Iguaçu: Itaipu Parquetec, [s.d.]a.

ITAIPU PARQUETEC. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Itaipu Parquetec: guia de boas práticas**. Foz do Iguaçu: Itaipu Parquetec, [s.d.]b.

ITAIPU PARQUETEC. **Organograma da Estrutura Organizacional do Itaipu Parquetec: versão 8.0**. Foz do Iguaçu: Itaipu Parquetec, [s.d.]c. Disponível em: [Apresentação do PowerPoint](#). Acesso em: 16 de mar. 2026.

ITAIPU PARQUETEC. **Panfleto de divulgação — Atlas PMO**. Foz do Iguaçu: Itaipu Parquetec, [s.d.]d.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

LACRUZ, Adonai José. Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 473-485, jul./set. 2020. Disponível em: [Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência | Cadernos EBAPE.BR](#). Acesso em: 14 de mar. 2026.

LORENZINI, Daniela Bassani. **Gerenciamento de projetos e dimensões de sustentabilidade: o caso Itaipu**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública e Políticas Públicas) – Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Foz do Iguaçu, 2023. Disponível em: [Gerenciamento de Projetos e Dimensões da Sustentabilidade: o Caso Itaipu](#). Acesso em: 14 de mar. 2026.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: [ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS | Amazon.com.br](#). Acesso em: 10 de abr. 2026.

MOUTINHO, José da Assunção; RABECHINI JUNIOR, Roque. Gestão de projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 5, p. 1260-1285, set./out. 2020. Disponível em: [Gestão de projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação | Revista de Administração Pública](#). Acesso em 14 de mar. 2026.

PRADO, Edmir Parada Vasques; CORREIO, Mônica Mancini. PMO e o sucesso em projetos: um

estudo sobre empresas brasileiras de grande porte. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 12, p. 1-11, 2023. Disponível em: [PMO E O SUCESSO EM PROJETOS: UM ESTUDO SOBRE EMPRESAS BRASILEIRAS DE GRANDE PORTE | AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento](#). Acesso em: 14 de mar. 2026.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Escritórios de gerenciamento de projetos: um guia prático**. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2025a. Disponível em: [Project Management Offices: A Practice Guide | PMI](#). Acesso em: 26 de abr. 2026.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **O padrão para gerenciamento de projetos e um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 8. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2025b. Disponível em: [PMBOK Guide | Project Management Institute](#). Acesso em: 26 de abr. 2026.

RABECHINI JUNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002. Disponível em: [ReP USP - Detalhe do registro: Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa](#). Acesso em: 14 de mar. 2026.

SANTOS, Guilherme de Oliveira; SOTUYO, Juan Carlos; YOGUI, Ricardo. Ecossistemas de inovação. In: FRADE, Luis Cláudio S. (org.). **A história da inovação no Brasil: desafios e oportunidades**. 1. ed. Niterói, RJ: CTSMA, 2024. p. 124-140.

SILVA, Ana Carolina Carvalho. **A utilização do gerenciamento de projetos em empresas do setor público, privado e social**. 2019. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2019. Disponível em: [MONOGRAFIA UtilizaçãoGerenciamentoProjetos.pdf](#). Acesso em: 16 de mar. 2026.

SILVA, Luiz Carlos Araujo da. **Projeto de implantação de um escritório de projetos corporativo no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2016. Disponível em: [Repositório Institucional da ENAP: Projeto de implantação de um escritório de projetos corporativo no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq](#). Acesso em: 16 de mar. 2026.

STEINER, João E.; CASSIM, Marisa Barbar; ROBAZZI, Antonio Carlos. **Parques tecnológicos: ambientes de inovação**. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, 2012. Disponível em: [Microsoft Word - steinerparquestec.doc](#). Acesso em: 14 de mar. 2026.

VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de; DI SERIO, Luiz Carlos. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, art. 3, p. 598-626, set./out. 2014. Disponível em: [Brasil - Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura](#). Acesso em: 21 de mar. 2026.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**.

7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. Disponível em: [Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos – 7ª Edição – Ricardo Viana Vargas](#). Acesso em: 10 de abr. 2026.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. Disponível em: [Estudo de Caso - 5.Ed.: Planejamento e Métodos - Robert K. Yin - Google Livros](#). Acesso em: 29 de mar. 2026.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Bloco 1 - Perfil do entrevistado e relação com o PMO

- ☐ Para começar, poderia falar brevemente sobre sua função atual e sua relação com a gestão de projetos ou com o PMO no Itaipu Parquetec?
- ☐ Como ocorre, na prática, sua interação com o PMO?

Bloco 2 Estruturação, papel e motivação do PMO

- ☐ Na sua percepção, qual é hoje o papel principal do PMO na organização?
- ☐ Como você percebe o processo de estruturação e consolidação do PMO no Itaipu Parquetec?
- ☐ Quais necessidades, problemas ou mudanças organizacionais motivaram a criação ou o fortalecimento do PMO?
- ☐ O Relatório de Sustentabilidade situa a criação do Escritório de Projetos em 2023, no mesmo contexto de implementação do Planejamento Estratégico 2023-2028, criação do Centro de Negócios e do Escritório de Governança. Na sua percepção, como esse contexto institucional influenciou a estruturação do PMO?
- ☐ O escopo de atuação e as responsabilidades do PMO são compreendidos pelas áreas? Em que aspectos há clareza e onde ainda aparecem dúvidas?

Bloco 3 - Serviços e relação com as áreas

- ☐ O Catálogo de Serviços formaliza diferentes serviços do PMO. Na prática, quais serviços são mais utilizados ou percebidos como úteis pelas áreas?
- ☐ Há serviços do PMO que estão formalizados, mas ainda são pouco conhecidos, pouco demandados ou pouco compreendidos?
- ☐ Como você avalia a relação entre o PMO e as áreas responsáveis pela execução dos projetos?

Bloco 4 - Padronização, metodologia e documentos

- ☐ A Instrução de Procedimentos, o Fluxograma e o Guia de Boas Práticas formalizam etapas, documentos e responsabilidades para gestão de projetos. Na prática, esses documentos ajudam a organizar o trabalho das equipes?
- ☐ Como as áreas lidam com documentos como TAP, Plano de Trabalho, relatórios, controles de mudança, aditivos e encerramento?

☐ Há situações em que a padronização é percebida como insuficiente, excessiva ou pouco adaptada ao tipo de projeto?

Bloco 5 - Atlas PMO, informações e monitoramento

- ☐ Como você avalia o uso do Atlas PMO na gestão dos projetos?
- ☐ O Atlas PMO tem contribuído para centralizar informações, reduzir controles paralelos e melhorar a visibilidade do portfólio?
- ☐ Quais dificuldades aparecem na atualização, qualidade, confiabilidade ou uso das informações registradas no Atlas PMO?
- ☐ As informações, *dashboards* ou relatórios produzidos pelo PMO são utilizados para apoiar decisões? Como?

Bloco 6 - Governança, decisões e alinhamento estratégico

- ☐ De que forma o PMO contribui para responsabilidades, encaminhamentos, fluxos de decisão e rastreabilidade dos projetos?
- ☐ A análise documental mostra que o alinhamento estratégico aparece na entrada de demandas, na gestão do portfólio e nos documentos do PMO. Na prática, como esse alinhamento é avaliado?
- ☐ O PMO participa da priorização, seleção, revisão ou reorientação de projetos, ou atua principalmente organizando informações para outras instâncias decidirem?

Bloco 7 - Contribuições, limitações e melhoria

- ☐ Considerando governança, padronização, monitoramento e alinhamento estratégico, em quais eixos você percebe maior contribuição do PMO? Em quais ainda há mais limitações?
- ☐ Que melhorias seriam mais importantes para fortalecer a atuação do PMO nos próximos anos?
- ☐ Há algum ponto importante sobre o PMO, a gestão de projetos ou a relação entre o escritório e as áreas que não foi perguntado e que você gostaria de comentar?

ANEXOS

ANEXO I – AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

O ITAIPU PARQUETEC, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, inscrito no CNPJ/MF sob o nº 07.769.688/0001-18, com sede na Avenida Presidente Tancredo Neves, nº 6731, CEP 85867-900, em Foz do Iguaçu, Paraná, por meio do Escritório de Governança - EG.DS, **AUTORIZA** o solicitante David Alberto publicar o TCC intitulado “Implantação e consolidação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) em uma Instituição de Ciência, Tecnologia e Inovação: estudo de caso no Itaipu Parquetec” .

A presente autorização restringe-se às informações referentes ao Itaipu Parquetec, previamente validadas pela Instituição. O Itaipu Parquetec não se responsabiliza por informações, declarações, dados ou menções relativas a outras empresas, instituições ou pessoas físicas eventualmente citadas no artigo, cuja autorização deverá ser obtida diretamente pela autora junto aos respectivos titulares.

Ressalta-se, ainda, que a responsabilidade pela originalidade, autoria, integridade acadêmica e eventual ocorrência de plágio no conteúdo publicado é exclusiva da autora.

Foz do Iguaçu, 31 de julho de 2026.

Assinado eletronicamente por:
Letícia Duenha Martins Branco
CPF: ***.907.319-**
Data: 31/07/2026 16:18:54 -03:00



Letícia Branco
Compliance Officer
EG.DS



MANIFESTO DE ASSINATURAS



Código de validação: KW9XY-Z3UAE-VT46S-A8Q7V

Esse documento foi assinado pelos seguintes signatários nas datas indicadas (Fuso horário de Brasília):

- ✓ Leticia Duenha Martins Branco (CPF ***.907.319-**) em 31/07/2026 16:18 -
Assinado eletronicamente

Endereço IP	Geolocalização
179.106.224.65	Não disponível
Autenticação	leticia.branco@itaipuparquetec.org.br (Verificado)
Login	
EmQQZW7pyapcc/OfWeJMLh7fTdmZRNO9jHHePnHTIqM=	
SHA-256	

Para verificar as assinaturas, acesse o link direto de validação deste documento:

<https://assinaturas.itaipuparquetec.org.br/validate/KW9XY-Z3UAE-VT46S-A8Q7V>

Ou acesse a consulta de documentos assinados disponível no link abaixo e informe o código de validação:

<https://assinaturas.itaipuparquetec.org.br/validate>